

УДК 338.2:658.8
JEL: M21; M31
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359>

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ BANI-СВІТУ

©2024 ЖЕГУС О. В.

УДК 338.2:658.8
JEL: M21; M31

Жегус О. В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу

У статті розвинуто теоретичні засади маркетингового управління для забезпечення резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу. Актуальність цього напрямку дослідження зумовлена подіями і трансформаціями, які відбуваються в світі та зумовлюють еволюційні зміни в усіх сферах життя. На зміну нестабільному VUCA-світу прийшов більш складний, швидкий, турбулентний BANI-світ, наслідки процесів якого спричинили дестабілізацію, непередбачуваність, стихійність і кардинальність змін. Адаптивність бізнесу, яка була метою управління в умовах VUCA-світу, трансформувалася в необхідність забезпечення його резильєнтності в умовах BANI-світу. У зв'язку з формуванням нових умов і правил в зовнішньому середовищі перед підприємцями, менеджерами, маркетологами постало надскладне завдання щодо забезпечення відновлення бізнесу після понесених втрат і підвищення його стійкості до нових шоків у майбутньому. Для його вирішення визначено необхідність впровадження нових методів маркетингового управління. Запропоновано концепцію маркетингу можливостей, базові принципи якої визначено на основі BANI-методу, який включає складові (творення нового, оптимізм і зухвалість, нестандартні підходи, усвідомлення реальності), які є своєрідними відповідями на особливості BANI-світу (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість). Обґрунтовано необхідність дотримання принципів: швидкість, проактивність, оптимізм і позитивне мислення, креативність, критичність мислення; які дозволять змінити фокус компанії, який втратив актуальність, визначити нове стратегічне бачення; виявити та/або цілеспрямовано сформулювати нові можливості для розвитку бізнесу; ініціювати інновації та впровадити зміни для поліпшення продукту, процесів, технологій, сервісу, комунікацій, бренду. Маркетингове управління за принципами концепції маркетингу можливостей дозволить забезпечити резильєнтність бізнесу, зокрема його здатність вистояти, протидіювати викликам і загрозам BANI-світу, і знайти нові можливості для подальшого розвитку.

Ключові слова: резильєнтність, стійкість, антикрихкість, бізнес, маркетинг, управління, принципи маркетингу.

Рис.: 4. Бібл.: 22.

Жегус Олена Валентинівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: elena.gegus@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2674-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215426613>

UDC 338.2:658.8
JEL: M21; M31

Zhehus O. V. Marketing Management in Ensuring Resilience of Business in the Conditions of the BANI World

The article develops the theoretical foundations of marketing management to ensure business resilience in the BANI world. The relevance of this area of research is due to the events and transformations that take place in the world and cause evolutionary changes in all spheres of life. The unstable VUCA world was replaced by a more complex, fast, turbulent BANI world, the consequences of which caused destabilization, disorder, spontaneity and cardinal changes. Business adaptability, which was the goal of management in the VUCA world, has been transformed into the need to ensure its resilience in the BANI world. In connection with the formation of new conditions and rules in the external environment, entrepreneurs, managers, and marketers faced an extremely difficult task to ensure the recovery of business after losses and increase its resilience to new shocks in the future. To solve it, the need to introduce new methods of marketing management has been determined. The conception of opportunity marketing is proposed, the basic principles of which are defined on the basis of the BANI-method, which includes components (creation of the new, optimism and audacity, non-standard approaches, awareness of reality), which are peculiar responses to the features of the BANI-world (fragility, anxiety, nonlinearity, incomprehensibility). The necessity of adhering to the following principles is substantiated: speed, proactivity, optimism and positive thinking, creativity, critical thinking; this will allow you to change the focus of the company, which has lost its relevance, to define a new strategic vision; identify and/or purposefully create new opportunities for business development; initiate innovation and implement changes to improve the product, processes, technology, service, communications, brand. Marketing management based on the principles of the conception of opportunity marketing will ensure the resilience of the business, in particular its ability to withstand the challenges and threats of the BANI world, and find new opportunities for further development.

Keywords: resilience, antifragility, business, marketing, management, marketing principles.

Fig.: 4. Bibl.: 22.

Zhehus Olena V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: elena.gegus@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2674-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215426613>

Не просто зміни, не просто трансформації – світ на порозі нової епохи. Ми зараз живемо в надзвичайно складний час – спочатку невідома для нас ситуація з пандемією COVID-2019, яка стала каталізатором відчутних змін в нашому житті та бізнесі. А зараз на наших очах відбувається руйнівна та несправедлива військова агресія. Але водночас ми живемо на початку нової епохи і стаємо свідками руйнування старих укладів життя, виробництва, стереотипів і відкриття нових можливостей в усіх сферах життя. І хоча цей процес не завжди легкий, а зараз навіть надзвичайно складний, він веде до неймовірних результатів. Наслідки цих процесів не просто трансформують наш світ, вони перетворюють наше уявлення про нього.

Сучасні трансформації спричиняють еволюцію, яка для суб'єктів, що адаптувалися і змінилися у відповідь, може означати розвиток, а для тих, хто не сприйняв, не зрозумів, не встигнув, – руйнацію, припинення існування. Це пов'язано з тим, що наразі відбувається найбільша трансформація, і світ змінюється кардинально в усіх сферах життя. Група сучасних учених [7] виявили забраклий аспект у теорії еволюції Дарвіна та запропонували нову важливу норму, закладену в роботу сучасного природного світу. Новий закон стверджує, що складні природні системи еволюціонують до станів більшої впорядкованості, різноманітності та складності. Його дія проявляється в тому, що компонентів, з яких складається система, стає все більше, що зумовлює її складність і різноманітність, які в процесі еволюції мають впорядкуватися для виживання. У результаті цього система з новою конфігурацією добре працює і функція поліпшується, тим самим відбувається еволюція. Перекладаючи на мову бізнесу, відповідно до оновленої теорії еволюції, слід усвідомити, що сучасні процеси спричиняють еволюцію систем (а будь-який бізнес – це система), яка, крім виживання, має забезпечувати розвиток, стійкість та актуальність викликам на основі змін, заснованих на динамічній стійкості та генеруванні новизни.

Відповідно, лише на основі нових знань та інновацій, які виникатимуть внаслідок реакції на обмін інформацією між середовищем і системою, будуть формуватися нові можливості для виживання, розвитку та подальшого протистояння сучасним гібридним загрозам. Оскільки для них характерні ще більші дестабілізуючі наслідки, вони загрожують більшими негативними результатами, тож якщо своєчасно на них не відреагувати, крихкості не уникнути. Таким загрозам притаманний синергетичний ефект, вони породжені процесами, які створюють взаємно підсилювальний руйнівний ефект. Але певні події, які їх зумовлюють, характеризуються явищем асинхронного впливу, окремі

складові зовнішнього середовища одночасно можуть як спричиняти загрози, так і надавати нові можливості, які важливо виявити або завдяки цілеспрямованим зусиллям сформувати. Для цього потрібно використати критичне мислення, яке спонукає фільтрувати інформацію, розмірковувати над процесами, шукати зв'язки, по-новому переосмислювати події та наслідки, сприймати нові обставини, представляти та формулювати нову реальність, генерувати нові ідеї. Наведене дозволяє констатувати, що пріоритетні завдання пом'якшення та протидії нинішнім і майбутнім гібридним загрозам можуть бути реалізовані через нові знання та інновації, зокрема у сфері маркетингу, які дозволять щонайменше вижити бізнесу, а в кращому випадку – забезпечити його стійкість і розвиток.

Проблематика виживання, відновлення та подальшого розвитку бізнесу в Україні наразі й у повоєнному періоді набирає все більшої уваги та висвітлюється в наукових працях вітчизняних учених. Піднімаються питання та здійснюється науковий пошук у напрямі розвитку теоретичних і прикладних засад антикризового управління [6; 12; 21]. Особливий інтерес науковців відзначається стосовно питань забезпечення антикрихкості та резильєнтності економічних систем [11; 15; 16; 17; 19; 20; 22], які сприймаються як апіорні властивості, що характеризують їх здатність протистояти шокам, трансформуватися в несприятливих умовах і, проявляючи стійкість, функціонувати за новими правилами.

Очевидно, що сучасні загрози та шоки, спричиняють зміни, унаслідок яких формується абсолютно нове середовище, зі своїми особливостями, яких до цього моменту ще не було. Сприйняття цих змін виходить за межі звичного та зрозумілого досвіду, тому усталені практики перестають працювати, що потребує нових знань, вмінь, методів і підходів. Події, які відбуваються, настільки динамічні та трансформаційні, що вимагають реактивного переосмислення та виокремлення проблем, вирішення яких потребує використання нових способів. У зв'язку з цим актуальним є виробництво нових знань, що набуває вирішального значення і стає рушійною силою подальшого розвитку. Саме нові знання та ідеї потрібні в маркетингу та управлінні бізнесом, щоб приймати рішення щодо протистояння гібридним загрозам, нівелювання їх негативних наслідків і забезпечення переважаності його для функціонування в майбутньому.

Метою статті є розвиток концептуальних засад маркетингового управління для забезпечення резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу.

Сучасний маркетинг перетворюється на потужну силу, здатну навіть за умов надзвичайної небезпеки, руйнувань, дестабілізації, ресурсних втрат забезпечити резильентність бізнесу, яка розглядається як здатність виходу із кризового стану зі збереженням основних властивостей, гомеостазу (встановлення рівноваги після тиску) всієї соціально-економічної системи та набуттям якісно нових динамічних компетентностей відновлення суб'єкта господарювання [17]. За визначенням, наведеним у звіті «Building a resilient tomorrow: Concrete actions for global leaders», підготовленим Всесвітнім економічним форумом у співпраці з McKinsey, резильентність слід розглядати як довгострокову здатність організацій та економіки справлятися з труднощами, протистояти потрясінням і постійно адаптуватися та прискорюватися у міру того, як із часом виникають збої та кризи [2]. Дослідження Всесвітнього економічного форуму показують, що ціна бездіяльності висока: в конкретних секторах або країнах наслідки дій або бездіяльності можуть становити плюс-мінус 15% показників ВВП, що робить надзвичайно важливим для лідерів узгодити дії та діяти всупереч поточним збоям [5].

Ключове питання в забезпеченні виживання бізнесу в умовах, коли все зупиняється і змінюється, на кшталт подій під час пандемії, – збереження клієнтської бази та рівня продажів, але надалі виникає ще більш складне завдання щодо приваблення нових клієнтів. І в цих умовах маркетинг набуває особливого значення, оскільки саме маркетингові інструменти та технології чинять вплив на поведінку споживачів. Досвід вітчизняного бізнесу в умовах військової агресії довів, що активізація маркетингової діяльності та її трансформація (переструктурування) під події, нові виклики та запити цільової аудиторії дозволили вижити, відновитися та навіть далі розвиватися в надскладних і небезпечних умовах, зокрема завдяки можливостям:

- ✦ *використання в маркетингу цифрових технологій*, які забезпечують доступ та аналітику великих даних; дозволяють вибудовувати та підтримувати комунікації зі споживачами 24/7, розвивати взаємовідносини з усіма зацікавленими сторонами; проявлятися компанії в інформаційному середовищі; застосовувати штучний інтелект для вирішення маркетингових завдань;
- ✦ *активізації інноваційної діяльності*, ініціації та впровадження змін в продукти, сервіс, адаптуючи їх під нові потреби споживачів, запити суспільства та додаючи споживчої цінності;
- ✦ *переструктурування маркетингових стратегій* для підтримки комунікацій і взаємодії

з цільовою аудиторією, зміцнення бренду та поліпшення його репутації, формування довіри споживачів, підвищення їх лояльності;

- ✦ *масштабування*, вихід на нові ринки, у тому числі міжнародний, завдяки зростанню підтримки українців у боротьбі з агресією;
- ✦ *використання значного арсеналу маркетингових інструментів* для впливу на поведінку та попит споживачів: ціни, мерчандайзингу, реклами, промоакцій, сервісу, програм лояльності, PR тощо;
- ✦ *імплементції принципів сталого розвитку* і сприяння формуванню нових моделей виробництва і споживання, зокрема розумного, відповідального;
- ✦ *впровадження маркетингових інновацій*, що передбачає розвиток інноваційних методів та інструментів маркетингу, креативних ідей, які забезпечують ексклюзивність, відмінність та індивідуальність підходу до задоволення потреб споживачів;
- ✦ *акцентування більшої уваги на українській культурі*, цінностях і новому світосприйнятті.

Вирішуючи наведені ключові та інші тактичні завдання, маркетинг сприяє успішній трансформації та розвитку бізнесу, забезпечуючи при цьому його резильентність як здатність протистояння як значному негативному впливу зовнішніх факторів, так і інституційним пасткам внутрішнього середовища [17].

Поряд зі змінами світу, які визначаються специфічними для кожного етапу характеристиками (рис. 1), спостерігається відчутна зміна парадигми маркетингу та управління бізнесом, що спричиняє їх еволюцію. При цьому формуються нові концепції маркетингу, здатні вирішувати складні завдання, які виникають у зовсім інших умовах. З початку XX століття у світі відбулося вже три періоди, протягом яких змінювалося наше життя: спочатку світ був SPOD; наприкінці XX століття світ перетворився на VUCA; а зараз ми живемо в умовах BANI-світу. У кожному новому періоді змінювалися мета, завдання та технології маркетингового управління. Якщо у світі SPOD, характеристиками якого були стійкість, передбачуваність, простота, визначеність, метою маркетингового управління було збереження стабільності, то в нестабільному, невпевненому, складному та двозначному світі VUCA важливо було адаптувати бізнес, пристосувати його до змін. Новий світ BANI, в якому спостерігається крихкість систем, тривожність через постійні, значні та непередбачувані загрози, небезпеку; нелінійність, яка руйнує

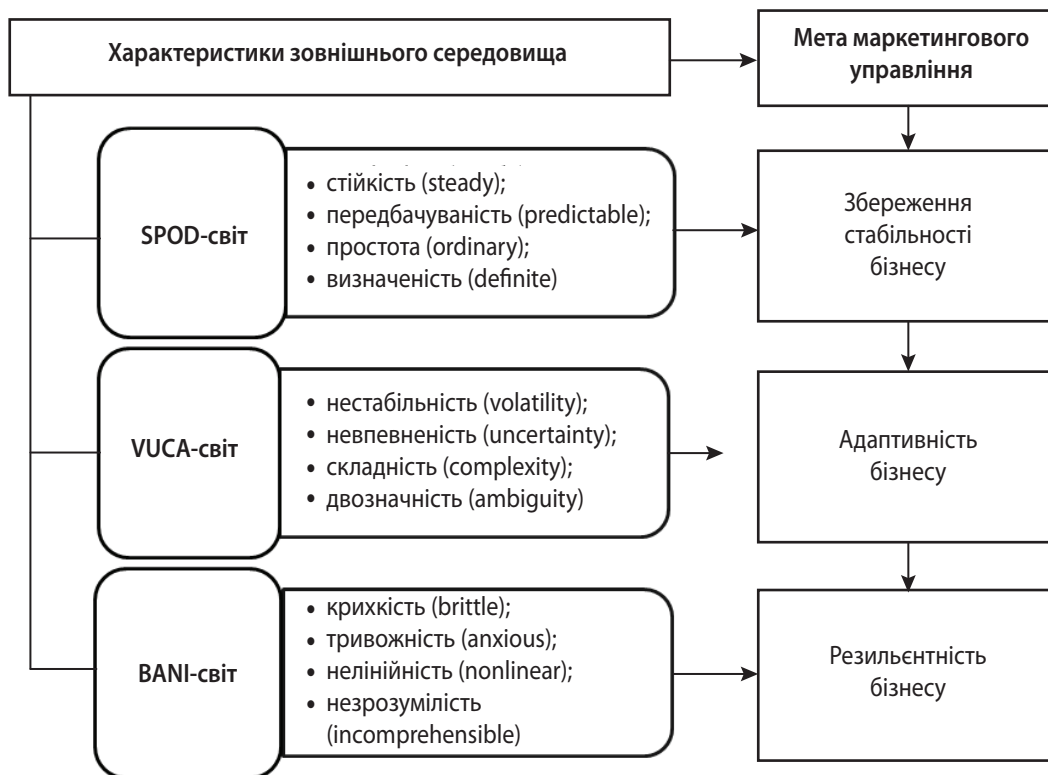


Рис. 1. Еволюція мети маркетингового управління під впливом змін маркетингового середовища

Джерело: авторська розробка.

попередній досвід і заважає прогнозувати, вибудувати причинно-наслідкові зв'язки; незрозумілість, що виникає в невідомих обставинах, – усе зазначене вимагає від маркетингового управління забезпечення резильєнтності бізнесу.

Адекватною зазначеним викликам BANI-світу є авторська концепція маркетингу можливостей, яка забезпечує принципове переосмислення підходів до маркетингового управління бізнесом в умовах нової реальності шляхом пошуку перспектив та їх реалізації через використання нових підходів до створення споживчої цінності та взаємодії зі споживачами [10]. Тим самим маркетингова діяльність компанії цілеспрямовано трансформується, забезпечуючи при цьому знаходження та/або цілеспрямоване створення нових можливостей для свого бізнесу на кшталт:

- ✦ переходу на нову бізнес-модель завдяки грантовій підтримці, масштабування бізнесу внаслідок релокації;
- ✦ виходу на нові ринки, зокрема міжнародні;
- ✦ нових підходів до вибудови свого ком'юніті з використанням цифрових технологій;
- ✦ підвищення цінності компанії для споживачів на основі збільшення капіталу бренду;
- ✦ впровадження сучасних маркетингових інновацій та формування нових трендів;

- ✦ поліпшення репутації на основі посилення соціальної відповідальності, зміцнення конкурентоспроможності завдяки вдосконаленню/оновленню продукту, поліпшенню сервісу, активізації інноваційної діяльності тощо.

Відповідно до кожної з характеристик BANI-світу, а саме: крихкість, тривожність, нелінійність, непередбачуваність, визначено складові BANI-методу для досягнення резильєнтності бізнесу, які надалі будуть закладені в принципи концепції маркетингу можливостей (рис. 2).

Для послаблення крихкості бізнесу, яка характеризує рівень його вразливості, здатність до нівелювання негативних наслідків руйнівних та/або небезпечних подій і забезпечення стійкості, визначено необхідність спрямування зусиль на пошук нових можливостей і впровадження на їх основі змін. Цей процес базується на розробці та впровадженні проривних інноваційних ідей, які відповідають сучасному технологічному та науковому рівню, або креативних рішень, які руйнують старі стереотипи, виходять за межі стандартного і звичного. Розвиток і використання новаторства та креативності – це постійний і обов'язковий процес у сучасному маркетингу, завдяки якому відбуватиметься розвиток бізнесу та формуватиметься його антикрихкість як здатність не лише протистояти



Рис. 2. Складові BANI-методу для забезпечення резильєнтності

Джерело: авторська розробка.

загрозам, а й поліпшуватися та чинити власний вплив, стаючи тим самим активним творцем нового, а головне – кращого майбутнього.

Український бізнес, який частково або повністю зруйнований, який втратив ресурсний потенціал, який переживає найбільше падіння споживчого попиту, потрапив у найскладнішу ситуацію у світі та має переформатуватися зі стратегії відновлення, виживання на стратегію оновлення, перебудови для подальшого розвитку та прориву. Професор А. Длігач, провідний економіст, футуролог і бізнес-стратег, наголошує, що ресурс пострадянської інфраструктури, ЖКГ, енергетики, металургії, хімії добігає свого природного кінця – і руйнування під час війни дає (як це не жахливо) можливість для того, щоб сконцентруватися не на відновленні, а на тотальній модернізації. А це означає, що нова економічна стратегія має спиратися не стільки на досвід минулого (країн, яким вдалося відновитися після війни чи подвоїти ВВП за 10 років), скільки на проривні ідеї, які могли б становити цінність для всього світу [9]. Саме проривний розвиток за принципом «Build Back Better» (BBB) відзначено стратегічним пріоритетом відновлення України [8]. Авторами Національного плану відновлення, який було презентовано на конференції з відбудови України в місті Лугано у Швейцарії, принцип «Build Back Better» (BBB) визначено як: «Відбудова з кращою якістю та засто-

суванням більш просунутих технологій порівняно з утраченими активами» [1].

Феномен стійкості українських компаній в найближчому майбутньому буде ретельно вивчатися, і їх приклади та досвід в маркетингу та стратегуванні стануть орієнтирами управління бізнесом для всього світу в умовах гібридних загроз. І в цій ідеї проявляється нова і важлива роль України, як країни, що на фоні горя та втрат унаслідок війни, продовжує супротив, бізнес тримається, відновлюється і навіть демонструє неочікуваний розвиток і зростання. Вже зараз відчуваються сигнали, що Україна перетворюється, як зазначає А. Длігач, у найпривабливішу країну економічних можливостей для інвестицій, інновацій, ведення бізнесу, в якій відбувається творення сенсів нового світу – від політики і суспільства до інновацій і економіки [9].

Нові потрясіння, викликані наслідками надзвичайних подій, на кшталт пандемії, війн, зміни клімату, природних катастроф тощо, стають каталізаторами процесів еволюції. У теорії антикрихкості Н. Н. Талебом доведено [18], що саме хаос, нестабільність і проблеми, які він спричиняє, стимулюють підприємців до активних дій і впровадження змін у бізнес, забезпечуючи тим самим поліпшення, удосконалення, оновлення, які спричиняють його розвиток. Тому слід констатувати, що пріоритетом у забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу є перехід від ефективних у мину-

лому, стандартних, очікуваних з боку ринку рішень до проривних, які в умовах сучасних і майбутніх потрясінь здатні забезпечити антикрихіткість на основі постійних покращень і забезпечення унікальних переваг, що виходять за межі наявних шаблонів та стереотипних уявлень, відрізняються відчутною та явною новизною. Саме концепція маркетингу можливостей спрямована на створення нового або суттєво оновленого, а головне – унікального продукту, сервісу, технології, бренду відповідно до змін потреб, нових запитів споживачів, викликів та досягнень людства, який здатний забезпечити лідерство та перспективи розвитку бізнесу зараз і в найближчому майбутньому.

Наступна складова BANI-методу – оптимізм, сміливість, рішучість і зухвалість, які необхідні для протидії стресам і тривожності, що виникають в умовах небезпеки та загроз. Головне – у надскладних умовах навчитись обертати стрес і негатив на користь компанії та її розвитку. Як ніхто у світі, українці відчули під час пандемії та продовжують зараз відчувати тривожність, яка породжує страхи, невпевненість, розгубленість. Ще у 2020–2022 рр. унаслідок COVID-19 події та їх наслідки сприймалися більшістю керівників та власниками бізнесу як криза, крах, провал, а їх масштаби – як катастрофа, що неминуче призводило до несприятливих наслідків. Така реакція і традиційне мислення паралізують і заважають приймати швидкі управлінські рішення в надзвичайних ситуаціях. Розгубленість, «сліпота» (небачення виходу) та страхи спричиняли хаос, дестабілізуючи діяльність підприємств, невелиючи всі їх досягнення та результати. За такого підходу бізнес навіть не може вижити, не говорячи вже про його ефективне функціонування та розвиток.

Попри всі негаразди і втрати важливо навчитися налаштовуватися на позитивне мислення, усвідомлюючи, що криза руйнує старе, слабке, навіть коли нове і сучасне також знищується або розвалюється, то потрібно зрозуміти, що на зміну цьому має прийти краще, ніж було. Головне – знайти і побачити нові можливості, а це є найбільш складним і потребує зміни поглядів, мислення, методів, процесів та технологій у всіх складових бізнесу. При цьому важливу роль відіграє оптимізм, який дозволяє перебороти страхи, зберігати мотивацію та продовжувати працювати, підтримувати колектив, забезпечувати функціонування та/або розвиток бізнесу за будь-яких обставин. Оптимізм не означає ігнорування проблем або реальності, він перенаправляє увагу на позитивні аспекти, пошук нових ідей, варіантів, можливостей у даних обставинах і рішень, які попри все будуть спрямовані на

досягнення позитивних результатів. Важливо за будь-яких ситуацій та обставин:

- ✦ уникати тривалого ступору, тривожності, стресу, трагічності та падіння духу;
- ✦ прийняти ситуацію та зміни, тобто не сподіватися на щось краще або повернення до звичного, попереднього, а максимально долати опір змінам;
- ✦ не зупинятися, продовжувати діяльність і бути здатним шукати вихід із ситуації, способи її покращення;
- ✦ вірити у свої сили та бути переконаним у вдачі та успіху, проявляти ініціативу.

У надскладних ситуаціях потрібні реалістичний погляд і об'єктивність, але при всьому цьому в багатьох випадках важливо проявляти зухвалість, що допоможе легше пройти через труднощі, подолати їх та навіть побачити можливості вирішення проблеми, прийняти проривні маркетингові рішення в умовах «тут і зараз» і досягти завдяки цьому успіху. На цьому шляху саме маркетинг, який має вроджену оптимістичну природу, оскільки його сутність полягає у виявленні потреб і сприянні їх максимальному задоволенню, що вимагає постійного покращення пропозиції, дозволяє компаніям долати складнощі і трансформуватися у відповідь на нові виклики.

Світовий досвід маркетингу в період подолання проблем бізнесу, зумовлених пандемією COVID-19, надає обґрунтовані доводи його оптимістичного впливу на здатність компанії відновлятися після стресів та негативних наслідків. На конференції «Optimistic Marketing in Challenging Times: Serving Ever-Shifting Customer Needs» («Оптимістичний маркетинг у складні часи: задоволення потреб клієнтів, що постійно змінюються»), яка відбулася у травні 2022 р. (США, Каліфорнія) розглядалися проблеми, з якими стикнулися бізнес і маркетологи під час і після COVID-19, та стратегії, використання яких дозволило маркетологам викликати почуття оптимізму, що дало можливість пройти складний шлях в «нову нормальність» [4].

У поєднанні з аналітичними здібностями оптимістичне мислення здатне привести до добре продуманих рішень і знаходження найкращого способу вирішення та подолання виниклих проблем. Тому в період сучасних викликів і трансформацій для протидії крихкості та посилення стійкості бізнесу менеджерам усіх ланок, маркетологам необхідно використовувати раціональний оптимізм, заснований на реалістичній оцінці того, що відбувається, і виборі позитивних аспектів, спрямованих на поліпшення ситуації й утворення

нових можливостей для розвитку та навіть подальшого прориву.

Як одна зі специфік BANI-світу, нелінійність вимагає позбутися старої звички робити висновки з минулого та перестати екстраполювати у процесі прогнозування майбутнього. У практиках прогнозування завжди були оптимістичний, найбільш ймовірний і песимістичний прогнози, і до кожного з них готувалися альтернативні стратегії та плани дій, але приклад пандемії COVID-19 показав, що найгірше, що ми коли-небудь бачили, – це не найгірше, що може статися. Слід розуміти, що минулі практики та методи, які допомогли за тих чи інших обставин, зараз перестають діяти та не дадуть очікуваних результатів. Кожна із нових ситуацій, що виникає наразі у світі, потребує індивідуального підходу для кожної компанії в момент «тут і зараз» у пошуку виходу з нею та подолання тих труднощів і проблем, які вона викликає. Американсько-ліванський економіст, філософ Н. Н. Таліб у своїй книзі «Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті» відзначає, що історія та суспільство стрибкоподібно змінюються не так, як ми очікуємо. Науковий підхід передбачає відстеження подій на основі прогресії. На жаль, суспільства рухаються від перелому до перелому, і пояснення подій на основі причинно-наслідкових зв'язків є хибним [19]. Спочатку події та наслідки пандемії COVID-19, далі – загострення військових конфліктів, природні катаклізми, сучасні глобалізаційні процеси вказують на нелінійність змін, яка проявляється в таких аспектах [14; 19]:

- ✦ послідовність змін може вибудовуватися не в одному, а в різних напрямках. Іншими словами, «точка змін» – біфуркація – це така поворотна точка, після якої зміни і загалом розвиток можуть йти не в колишньому, а в зовсім новому, навіть несподіваному напрямі, що вимагає гнучкості;
- ✦ наявність об'єктивної можливості багато-варіантної послідовності подій, що передбачає урахування альтернативних варіантів змін і розвитку під час здійснення вибору;
- ✦ зміни можуть спричиняти передбачувані та непередбачувані, бажані та небажані наслідки, різні за проявом сили (слабкі, сильні, помірні), напрямом (позитивні, негативні, нейтральні), часом (коротко-, середньо- або довгострокові) їх впливу, тому важливо відстежувати в інформаційному полі та розпізнавати сигнали змін;
- ✦ для крихких об'єктів шкода від шоків наростає разом із силою шоків до того моменту, доки об'єкт не ламається, тому для за-

безпечення антикрихкості потрібні швидка реакція на зміни та нестандартні підходи, які стають вирішальними в протидії загрозам і пошуку нових можливостей;

- ✦ невеликі шоки не відіграють жодної ролі або навіть навпаки, вони допомагають компаніям покращуватися і розвиватися, натомість великі шоки впливають диспропорційно сильно, що вимагає кардинальних змін і проривних рішень.

Таким чином, в умовах нелінійності потрібно постійно відслідковувати сигнали змін, аналізувати та намагатись усвідомлювати події, процеси, явища та їх наслідки. Будь-яка неуважність та ігнорування явних сигналів змін означатиме або непомічену загрозу, або втрачені можливості. І те, й інше може стати руйнівним катализатором, здатним призвести до погіршення справ, а в гіршому випадку – до втрати бізнесу. Нелінійність вимагає застосовування критичного та системного мислення, діяти нестандартно, бути готовим до складності та експериментування, допущення помилок і їх швидкого виправлення. Оскільки нелінійність може призвести до неоднозначних ситуацій без чітких відповідей або правильних рішень, важливо зосередитися на зборі достатньої кількості інформації та її аналізі, щоб розробити різні сценарії та прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору доречного та/або кращого з них.

Четверта особливість BANI-світу – незрозумілість, яка зростає і стає справжнім викликом, що потребує осмислення подій, процесів, явищ, їх наслідків, формуванні на цій основі нового уявлення реальності. Розуміння нової нормальності – так називають явища, які спричинили нову дійсність і перетворюються на повсякденні (унаслідок COVID-19 – це дистанційна робота/навчання, безконтактні форми оплати, високі санітарно-гігієнічні стандарти), виступає базисом динамічних перетворень в організації, які здійснюються шляхом пошуку нових можливостей та ініціації змін для перезавантаження. Слід констатувати, що наслідком формування нової нормальності стали спотворення напрацьованих і вже звичних практик та підходів, порушення парадигм, які надавали розуміння процесів та їх наслідків; руйнування ортодоксальності економічних законів. Це спричинило посилення невідомості, виникнення розгубленості, нездатності «скласти пазли», що значно ускладнило прийняття управлінських і маркетингових рішень. Оскільки старі норми, догми, принципи та правила стали обмеженнями, орієнтація на них погрожує підвищенням вразливості, крихкості та послабленням суб'єктів господарювання. Тому не-

обхідно переформатовувати своє мислення та намагатися відходити від аналізу минулих практик і тенденцій, спрямовуючи увагу та зусилля на моделювання різноманітних варіантів розвитку подій у майбутньому. Вирішення проблем і вихід зі складної ситуації в сучасних умовах потрібно шукати в нових можливостях.

Тож у відповідь на незрозумілість, яка характерна для BANI-світу, важливо намагатися руйнувати упередження та мислити з іншого боку. Зокрема, сприймати проблемну ситуацію не з точки зору перешкод і загроз, а перетворити її на джерело для пошуку нових можливостей для зростання та розвитку. Власникам, керівникам бізнесу та маркетологам все частіше необхідно буде вивчати нові обставини та умови, тому потрібно вчитися дивитися на ситуацію з нового ракурсу, поглиблюючи розуміння того, що відбувається. У цьому контексті виникає необхідність думати за межами звичних рамок, традиційних поглядів і знаходити інсайти, нові ідеї та творчі рішення, які можуть стати підґрунтям для інновацій та вдосконалення.

Квінтесенцією умов забезпечення резильєнтності бізнесу в часи динамічності гібридних загроз є швидкість реакції на зміни. Послідовність процесів, які спричиняють трансформації, змінилася на їх нашарування. Питання: чи буде наступний збій вже не виникає, а питання в тому, як швидко він може статися? Це означає, що зміни в сучасному світі пришвидшилися, що вимагає миттєвого реагування та прийняття управлінських рішень. Час відкритості вікна можливостей іноді визначається годинами і днями, що вимагає використання ситуативного маркетингу та підходу до впровадження змін у продукт, процеси, технологію, сервіс, комунікації тощо. Звичайно, за досить короткий термін підготувати та впровадити суттєві та комплексні зміни важко і майже неможливо, але навіть незначні зміни, що сприяють поліпшенню, оновленню, переформатуванню, можуть забезпечити поштовх до розвитку та зростання. Іншим аспектом питання реагування на загрози та можливості є висока швидкість появи нових знань і технологій, їх освоєння та подальшого старіння або втрати актуальності. Тому в разі зволікання, повільності прийняття рішень і впровадження змін виникає ризик залишитися в групі наздоганяючих, і весь час бігти, але не встигати. Сучасні дослідження McKinsey вказують, що серед трьох ключових перетворень у компанії, які складають лише 5% усіх перетворень, але забезпечують у 4,5 разу більшу цінність – оновлення операційної моделі для зосередження на швидкості та інноваціях. Уроки лідерів стійкості – стати швидшим, сміливішим і збалансованішим [3].

Особливості BANI-світу вимагають нових знань та підходів до управління та маркетингу, здатних забезпечувати резильєнтність бізнесу. У відповідь на нові виклики рекомендується використовувати концепцію маркетингу можливостей, принципами якої відповідно до запропонованого BANI-методу визначено (рис. 3):

- ✦ *швидкість реакції* на процеси та їх наслідки, прийняття рішень та впровадження змін;
- ✦ *проактивність* – як намагання бути ініціатором і лідером в інноваціях та змінах, першим шукати нові можливості, досягати прориву на їх основі та формувати нові тренди;
- ✦ *оптимізм, позитивне мислення* – як здатність зберігати мотивацію та продовжувати працювати, підтримувати бізнес за будь-яких обставин, намагаючись діяти сміливо, перетворюючи загрози на нові можливості;
- ✦ *креативність* – як цілеспрямований і постійний пошук нестандартних, оригінальних, захоплюючих ідей для продуктів, технологій, процесів і маркетингових інструментів та технологій;
- ✦ *критичність мислення* – як особливий спосіб мислення, який базується на інтелекті, творчих здібностях, емпатії та відрізняється здатністю до активного та свідомого аналізу, об'єктивної оцінки інформації з метою пошуку та виявлення інсайтів для подолання складнощів та загроз і формування нових можливостей для розвитку компанії.

Дотримання принципів маркетингу можливостей дозволить (рис. 4):

- ✦ змінити фокус компанії, який втратив актуальність, визначити нове стратегічне бачення;
- ✦ виявити та/або цілеспрямовано сформулювати нові можливості для розвитку бізнесу;
- ✦ ініціювати та впровадити зміни для поліпшення продукту, процесів, технології, сервісу, комунікацій, бренду, що дозволить підвищити споживчу цінність своєї пропозиції, покращити взаємодію зі споживачами, тим самим сприяти задоволенню нових потреб і зростаючих запитів споживачів з урахуванням вимог суспільства;
- ✦ сформулювати та/або посилити переваги, унікальність пропозиції, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та привабливості продукту/бренду для споживачів.

Наведений авторський погляд на маркетингове управління для забезпечення резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу з позиції наведених принципів концепції маркетингу можливостей дозволить компаніям використовувати нові знання та підходи, які відповідають сучасним викликам.



Рис. 3. Принципи концепції маркетингу можливостей для забезпечення резильєнтності бізнесу

Джерело: авторська розробка.

Як зазначає професор О. Ляшенко, головна стратегічна загроза для України – це не питання пошуку тактики успішних відповідей на гібридну агресію, а питання розуміння нового гібридного світу, його законів і закономірностей. Проте ще важливішим, ніж подолання стратегічних загроз, є набуття знань щодо протидії гібридним загрозам, але надто важливим – вміння скористатися цими знаннями [13]. Тому пріоритетним напрямом подальших наукових досліджень визначено розвиток прикладного інструментарію імплементації в практику концепції маркетингу можливостей.

ВИСНОВКИ

Відмінністю сучасного історичного етапу є те, що майбутнє, яке раніше здавалося неймовірною фантастикою, тепер стає реальністю. Технологічний прогрес прискорився до небувалого рівня, наука розкриває нові горизонти, міжнародні стосунки перебудовуються, а цифрова революція набуває надзвичайної швидкості. І все це в Україні відбувається поряд з руйнівними процесами на фоні пандемії та військової агресії, які спричинили новий

виклик для бізнесу, – зіткнення з невідомими надзвичайно небезпечними обставинами.

Гібридність загроз і глобальність процесів значно ускладнюють розуміння змін і наслідків, тому досить важко сприймати інформацію, особливо з урахуванням потоків дезінформації, а також давати адекватну оцінку наявним і майбутнім загрозам і можливостям. Але дуже важливо швидко орієнтуватися в інформаційних потоках і намагатися усвідомлювати сучасні трансформації, які докорінно змінюють наше життя. Наразі формуються особливі умови, які вимагають від компанії не просто гнучкості й адаптивності, а пошуку нових підходів до маркетингового управління, які забезпечували б їх трансформацію. Пріоритетом сучасних управлінських технологій визначено спрямованість зусиль на формування здатності відновлюватися та підвищувати стійкість бізнесу до нових шоків. Особливу роль у цих процесах відіграє маркетинг, концепції, інструментарій та технології якого за 2020–2023 рр. змінилися більше, ніж за останні 20 років.

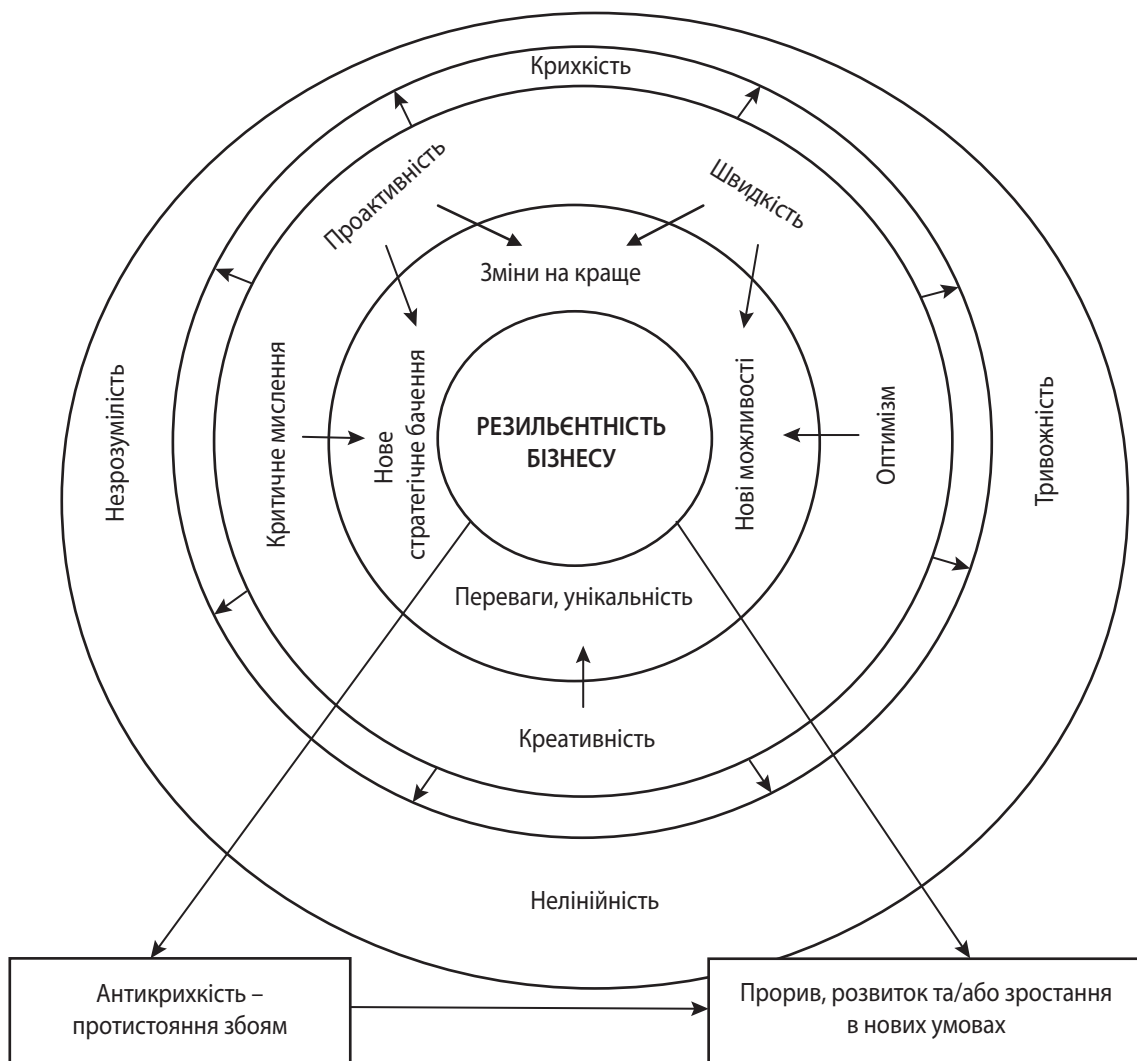


Рис. 4. Передумови забезпечення резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу на основі концепції маркетингу можливостей

Джерело: авторська розробка.

Для протистояння сучасним загрозам і майбутнім викликам, розвитку бізнесу попри надскладні обставини та важкі наслідки запропоновано концепцію маркетингу можливостей, яка враховує особливості BANI-світу та регламентує необхідні зміни в маркетинговому управлінні. У відповідь на крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість визначено складові BANI-методу: творення нового, оптимізм і зухвалість, нестандартні підходи, усвідомлення реальності, на основі яких визначено базові принципи концепції маркетингу можливостей: швидкість, проактивність, оптимізм і позитивне мислення, креативність, критичність мислення, дотримання яких у сукупності сприятиме забезпеченню резильєнтності бізнесу як стратегічного пріоритету його функціонування в умовах сучасних гібридних загроз і майбутніх шоків. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine / Becker T., Eichengreen B., Gorodnichenko Yu. et al. (eds). CEPR Press, Paris & London, 2022. URL: <https://cepr.org/publications/books-and-reports/blueprint-reconstruction-ukraine>
2. Building a Resilient Tomorrow: Concrete Actions for Global Leaders. *World Economic Forum. White Paper*. January 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Building_a_Resilient_Tomorrow_2024.pdf
3. Pimenta da Gama J., Stul F., Okajima C., Pliego S. How bold is your business transformation? A new way to measure progress. *McKinsey & Company*. July 28, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/how-bold-is-your-business-transformation-a-new-way-to-measure-progress>

4. Optimistic Marketing in Challenging Times: Serving Ever-Shifting Customer Needs. *Proceedings of the 2022 AMS Annual Conference*, May 25–27, Monterey, CA, USA. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-24687-6>
5. Seizing the Momentum to Build Resilience for a Future of Sustainable Inclusive Growth. *World Economic Forum, McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/seizing-the-momentum-to-build-resilience-for-a-future-of-sustainable-inclusive-growth/>
6. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
7. Вонг М., Аренд-молодший. Д., Бартлетт С. та ін. Про роль функції і селекції в еволюційних системах. *Збруч*. 25.10.2023. URL: <https://zbruc.eu/node/116783>
8. Голуб А. «Build Back Better». За цим принципом пропонують відбудовувати Україну, але в чому саме він полягає? *Український тиждень*. 04.05.2023. URL: <https://tyzhden.ua/build-back-better-za-tyshym-pryntsyptom-proponuiut-vidbudovuvaty-ukrainu-ale-v-chomu-same-vin-poliahaie/>
9. Длігач А. Принципи, які мають стати основою економіки України на десятиріччя після перемоги. *Forbes*. 21.04.2022. URL: <https://forbes.ua/company/printsipi-yaki-mayut-stati-osnovoyu-ekonomiki-ukraini-na-desyativrichchya-pislya-peremogi-21042022-5588>
10. Жерус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>
11. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 16–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2023_52_4
12. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
13. Ляшенко О. М. Протидія гібридним загрозам засобами освіти. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2020 р.). Київ: ДУІТ. 2020. С. 153–155.
14. Нелінійний характер соціального розвитку і проблема соціального прогресу. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3299-nelinyiy-harakter-socalno-go-rozvitku-problema-socalnogo-progresu.html>
15. Нямецук Г. В. Крихкість як стратегічна проблема глобальних експонентних організацій. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 29–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-3>
16. Решетняк О. І., Жихор О. Б., Попович М. В., Жихор Б. І. Забезпечення резильєнтності ресторанного ринку України під час війни. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 215–222. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-215-222>
17. Савицька Н. Л. Резильєнтний маркетинг як передумова розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8 грудня 2022 р.). Київ: Політехніка, 2022. С. 240–241.
18. Талеб Н. Про крихкість, антикрихкість та падіння великих імперій. *Forbes*. 09.03.2022. URL: <https://forbes.ua/inside/nasim-taleb-pro-krikhkist-antikrikhkist-ta-padinnya-velikikh-imperiy-lektsiya-09032022-4418>
19. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті / пер. М. Климчука. Київ: Наш Формат, 2021, 392 с.
20. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
21. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14. С. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
22. Язвінська Н. В., Вишницька С. В. Формування антикрихкої конкурентоздатності підприємства – маркетинговий підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260164>

REFERENCES

- “Building a Resilient Tomorrow: Concrete Actions for Global Leaders”. *World Economic Forum. White Paper*. January 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Building_a_Resilient_Tomorrow_2024.pdf
- Becker, T. et al. “A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine”. CEPR Press, Paris & London, 2022. <https://cepr.org/publications/books-and-reports/blueprint-reconstruction-ukraine>
- Dlihach, A. “Pryntsypy, yaki maiut staty osnovoiu ekonomiky Ukrainy na desyativrichchia pislya peremohy” [The Principles That Should Become the Basis of Ukraine's Economy for Ten Years After the Victory]. *Forbes*. April 21, 2022. <https://forbes.ua/company/printsipi-yaki-mayut-stati-osnovoyu-ekonomiki-ukraini-na-desyativrichchya-pislya-peremogi-21042022-5588>

- Holub, A. "«Build Back Better». Za tsym pryntsyom proponuiut vidbudovuvaty Ukrainu, ale v chomu same vin poliahaie?" ["Build Back Better". It Is Proposed to Rebuild Ukraine According to This Principle, but What Exactly Does It Consist of?]. *Ukrainskyi tyzhden*. May 04, 2023. <https://tyzhden.ua/build-back-better-za-tsym-pryntsyom-proponuiut-vidbudovuvaty-ukrainu-ale-v-chomu-same-vin-poliahaie/>
- Khaustova, V. Ye., and Reshetniak, O. I. "Rezylientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy" [Resilience of Economy: Its Essence and Challenges for Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 7 (2023): 30-41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
- Liashenko, O. M. "Protydiia hibrydnym zahrozam zasobamy osvity" [Combating Hybrid Threats by Means of Education]. *Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi*. Kyiv: DUIT, 2020. 153-155.
- Lihonenko, L. O., and Andriichuk, V. A. "Rezylientnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen" [Resilience in the Economic Context: Analysis of World Trends and Perspectives of Scientific Research]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, iss. 52 (2023): 16-37. http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2023_52_4
- Lunkina, I. Yu. "Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnyoho seredovyscha" [The Theoretical Aspects of Enterprise Anti-crisis Management in the Conditions of External Environment Turbulence]. *Biznes Inform*, no. 1 (2024): 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
- "Neliniinyi kharakter sotsialnoho rozvytku i problema sotsialnoho prohresu" [The Non-linear Nature of Social Development and the Problem of Social Progress]. <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3299-neliniinyi-harakter-socalnogo-rozvitku-problema-socalnogo-progresu.html>
- Niameshchuk, H. V. "Krykhkist yak stratehichna problema hlobalnykh eksponentnykh orhanizatsii" [The Fragility as a Strategic Problem of Global Exponential Organizations]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 152 (2019): 29-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-3>
- "Optimistic Marketing in Challenging Times: Serving Ever-Shifting Customer Needs". *Proceedings of the 2022 AMS Annual Conference*, May 25-27, Monterey, CA, USA. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-24687-6>
- Pimenta da Gama, J. et al. "How bold is your business transformation? A new way to measure progress". *McKinsey & Company*. July 28, 2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/how-bold-is-your-business-transformation-a-new-way-to-measure-progress>
- Reshetniak, O. I. et al. "Zabezpechennia rezylientnosti restorannoho rynku Ukrainy pid chas viiny" [Ensuring the Resilience of the Restaurant Market of Ukraine During the Wartime]. *Biznes Inform*, no. 12 (2023): 215-222. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-215-222>
- "Seizing the Momentum to Build Resilience for a Future of Sustainable Inclusive Growth". *World Economic Forum, McKinsey & Company*. 2023. <https://www.weforum.org/whitepapers/seizing-the-momentum-to-build-resilience-for-a-future-of-sustainable-inclusive-growth/>
- Savytska, N. L. "Rezylientnyi marketynh yak peredumova rozvytku biznesu" [Resilient Marketing as a Prerequisite for Business Development]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Kyiv: Politehnika, 2022: 240-241.
- Sharapov, V. "Formuvannia kontseptsii antykryzovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu" [Formation of the Crisis Management Concept in War-time Conditions]. *Humanities Studies*, no. 14 (2023): 196-207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
- Taleb, N. "Pro krykhkist, antykrykhkist ta padinnia velikykh imperii" [About Fragility, Anti-fragility and the Fall of Great Empires]. *Forbes*. March 09, 2022. <https://forbes.ua/inside/nasim-taleb-pro-krykhkist-antikrykhkist-ta-padinnya-velikikh-imperiy-lektsiya-09032022-4418>
- Taleb, N. N. *Antykrykhkist. Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti* [Antifragility. About (not) Vulnerable in Real Life]. Kyiv: Nash Format, 2021.
- Vatchenko, B. S., and Sharanov, R. S. "Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny" [Anti-Crisis Management of the Enterprise in the Conditions of War]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 182 (2022): 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
- Vong, M. et al. "Pro rol funktsii i selektsii v evoliutsiinykh systemakh" [On the Role of Function and Selection in Evolutionary Systems]. *Zbruch*. October 25, 2023. <https://zbruc.eu/node/116783>
- Yazvinska, N. V., and Vyshnytska, S. V. "Formuvannia antykrykhkoi konkurentozdatnosti pidpriemstva - marketynhovoyi pidkhid" [Developing of Antifragile Competitiveness of the Enterprise - Marketing Approach]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, no. 22 (2022): 107-113. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260164>
- Zhehus, O. V. "Marketynh mozhlyvostei yak suchasna kontsepsiia rozvytku subiektiv hospodariuvannia v umovakh hlobalnykh vyklykiv" [Marketing of Opportunities as a Modern Concept for Business Development under the Conditions of Global Challenges]. *Biznes Inform*, no. 8 (2023): 300-308. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>