

УДК 33.338

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-9>**Филюк Г.М.***доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
Київського національного університету імені Тараса Шевченка***Сірик Т.О.***магістрант
Київського національного університету імені Тараса Шевченка***Fyliuk Halyna***Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics of Enterprise
Taras Shevchenko National University of Kyiv***Siryk Tetiana***Master Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

АНТИКРИХКІСТЬ ЯК НОВА СТРАТЕГІЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

ANTIFRAGILITY AS A NEW STRATEGY TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено вплив пандемії COVID-19 на світову економіку та розвиток бізнесу, зокрема. Проаналізовано зміну розуміння сутності категорії «конкурентна перевага» під впливом світової коронакризи та наведено сучасні погляди на її трактування від представників бізнес-спільноти. На основі проведеного опитування, визначено необхідність пошуку нових, більш ефективних стратегій конкурентних переваг, які відповідатимуть вимогам сьогодення. Розглянуто антикрихкість та її основні характеристики, у якості актуальної конкурентної стратегії, яка може відповідати поставленим вимогам. Запропоновано метод оцінки підприємства на предмет антикрихкості, який передбачає аналіз досліджуваного суб'єкта за рядом показників з присвоєнням балів від 0 до 10. Як підсумок, сформувано практичні рекомендації щодо впровадження стратегії антикрихкості на підприємстві.

Ключові слова: конкурентна перевага, стратегія, конкурентна стратегія, пандемія COVID-19, антикрихкість.

АННОТАЦИЯ

В статье исследуется влияние пандемии COVID-19 на мировую экономику и развитие бизнеса, в частности. Проанализировано смену понимания категории «конкурентное преимущество» под влиянием мирового коронакризиса и наведено современный взгляд на ее трактование от представителей бизнес-сообщества. На основе проведенного опроса, определена необходимость поиска новых, более эффективных стратегий конкурентных преимуществ, которые будут отвечать требованиям нашего времени. Рассмотрено антихрупкость и ее основные характеристики, в качестве актуальной конкурентной стратегии, которая может соответствовать предъявляемым требованиям. Предложен метод оценки предприятия на предмет антихрупкости, который предусматривает анализ исследуемого субъекта по ряду показателей с присвоением баллов от 0 до 10. Как итог, сформулированы практические рекомендации по внедрению стратегии антихрупкости на предприятии.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, стратегия, конкурентная стратегия, пандемия COVID-19, антихрупкость.

ANNOTATION

The changes that have taken place in the world over the past two years have led to irreversible changes in the process of man-

aging the competitiveness of the enterprise. The COVID-19 pandemic has caused a global economic downturn and the bankruptcy of many businesses. At the same time, the corona crisis affected not only small companies, but also large international brands. All this has necessitated a rethinking of the categories of «competitiveness» and «competitive advantage». This article analyzes the change in understanding of the essence of the category of "competitive advantage" under the influence of the global corona crisis and presents modern views on its interpretation by representatives of the business community. The survey involves 6 participants who are owners or directors of business. They needed to formulate their own definition of "competitive advantage", given the experience with the COVID-19 pandemic. Based on the survey, the need to find new, more effective strategies of competitive advantage that will meet today's requirements has been identified. Antifragility and its main characteristics have been studied as an actual competitive strategy that can meet the requirements. The interpretation of anti-fragility by Nasim Taleb, who is the author of this category, is considered. Based on the materials of Nasim Taleb, a form for assessing the antifragility of the enterprise is proposed. It provides an analysis of the enterprise on a set of parameters, which are marked with points from 0 to 10. Such an analysis will help companies determine the level of antifragility of the entity at the time of the study and promising areas for further enhancement of antifragility. As a result, practical recommendations for the implementation of antifragility strategy in the enterprise are given. Implementation of the antifragility strategy is a complex process that should cover all levels of the enterprise and all its structural units. These recommendations will help speed up and facilitate the implementation of the strategy. This article outlines only the basic points of the antifragility strategy, which in fact requires more in-depth theoretical and practical research, and forms the basis for further works.

Key words: competitive advantage, strategy, competitive strategy, COVID-19 pandemic, antifragility.

Постановка проблеми. Ключовим фактором у визначенні траєкторії розвитку сучасного підприємства в умовах динамічних флуктуацій зовнішнього середовища, загострення глобальної конкуренції, посилення невизначеності є стратегія досягнення конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємств формуються в умо-

вах конкуренції, яку визнаний у світі фахівець у сфері економічної конкуренції М. Портер, вважає головним фактором успіху або краху компаній в ринковому середовищі. Тривалий час вважалося, що основою успіху або краху компаній є їх здатність протистояти своїм конкурентам. Однак, події останнього часу дедалі більше переконують, що домінантними концепціями сучасної парадигми господарювання уже є не стільки перемога над конкурентами, скільки спроможність протистояти викликам і загрозам зовнішнього середовища та підлаштуватися під нові умови.

Проблема здобуття і збереження стійких конкурентних позицій практично актуалізувалася у поточних умовах пандемії COVID-19 та введеннями в зв'язку з цим карантинними обмеженнями. Спад економіки, скорочення купівельної спроможності та зміна поведінки громадян внесли істотні корективи в процес функціонування компаній, продемонструвавши неефективність існуючих, раніше хороших стратегій. На межі виживання опинилися цілі галузі економіки, як от: туризм, готельний бізнес, авіаперевезення, індустрія розваг, мистецтво тощо. Коронакриза похитнула стабільність як малого та середнього бізнесу, так і великих міжнародних компаній. Так, наприклад, виручка компанії «Inditex», яка володіє брендами «Zara», «Pull&Bear» та «Bershka», за період з лютого по квітень 2020 р. скоротилася на 44 % [1]. Заборгованість компанії «Nike» у травні досягла 13 млрд. дол. США, що, за словами генерального директора Дж. Донахью, змушує компанію провести ряд масштабних скорочень персоналу [2]. Компанії «Starbucks» довелося вносити істотні корективи в стратегію та змінювати формат роботи. Зокрема, у США та Канаді передбачалося закриття близько 400 кав'ярень, і водночас відкриття 300 оновлених точок продажу для роботи лише на виніс [3]. Такі негативні тенденції у розвитку підприємств зумовили необхідність пошуку актуальних стратегій досягнення конкурентних переваг в принципово нових умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегії досягнення конкурентних переваг досліджували у своїх працях такі науковці, як Д. Аакер, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж. Ламбден, Д. Лей, Р. Майлз, Р. Петерсон, М. Портер, С. Сінг, Т. Швед та інші. Тема антикрихкості основним чином розкривається у працях Н. Талеба, а також інших вчених – В. Резанова, Е. Осипової, О. Дерев'янка тощо. Так склалося, що питаннями розробки стратегій, визначення стійких конкурентних переваг присвячено значну кількість досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Однак, поява нових викликів і загроз у сучасному динамічно мінливому світі, зокрема пандемія COVID-19 формують запити на нові наукові теоретико-прикладні дослідження, які б запропонували унікальні рецепти формування

стійких конкурентних переваг, особливості їх реалізації в умовах непередбачуваності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування зміни підходів до розуміння сутності поняття конкурентної переваги в умовах непередбачуваності, а також формування стратегії антикрихкості як актуальної конкурентної переваги підприємства.

Виклад основного матеріалу. Неочікуваний та непрогнозований глобальний феномен COVID-19 став для всього світу грандіозним викликом. Пандемія COVID-19 кардинально змінила умови господарювання компаній практично усіх галузей економіки, змусила переосмислювати усталені раніше форми, методи та інструменти здобуття і утримання конкурентних позицій, забезпечення сталості розвитку. За висловлюваннями провідних аналітиків України: «Ми зробили крок у новий світ. Це відкрите майбутнє. Його неможливо спрогнозувати. Ним неможливо керувати. Єдине, що нам під силу, – підвищувати адаптивність бізнесу і постійно бути на зв'язку з клієнтами, шукати власний шлях трансформації та роботи в постпандемічному світі» [4].

Коронавірус продемонстрував світу не лише слабкі місця у глобальній системі охорони здоров'я, але й у світовій економіці загалом. Згідно даних Міжнародного Валютного Фонду, у 2020 році через пандемію падіння реального ВВП в світі склало 4,4% (рис. 1), що перевищує навіть падіння економіки під час світової кризи 2008 року. Скорочення витрат та закриття великої кількості компаній призвело до зростання безробіття. За оцінкою Міжнародної організації праці, через пандемію кількість безробітних у світі зросте на 25 мільйонів [5].

Такі істотні зміни в зовнішньому середовищі зумовили необхідність перегляду загальноприйнятих підходів до управління підприємствами в цілому, та до вибору стратегії формування конкурентних переваг зокрема.

Як відомо, концепція здобуття конкурентних переваг була запропонована М. Портером [7], і розвинута у працях Ж. Ламбдена [8, с. 277–312], Д. Аакера [9, с. 22–439], Р. Петерсона і Д. Лея [10, с. 85–175] та інших авторів. У центрі цієї концепції – аналіз різноманітних факторів і корпоративних стратегій, які забезпечують створення і зміцнення ринкової сили компанії. Не зважаючи на різні підходи до формування конкурентних переваг, у науковій літературі характерним є визначення конкурентної переваги як певної особливості підприємства або його продуктів, що дозволяють суб'єкту господарювання задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів.

Натомість в умовах пандемії COVID-19 змінилося саме розуміння сутності поняття «конкурентна перевага». Будь-яка криза підштовхує менеджмент до переосмислення процесів, які відбуваються в компанії, змушує його до пошуку інноваційних нестандартних рішень.

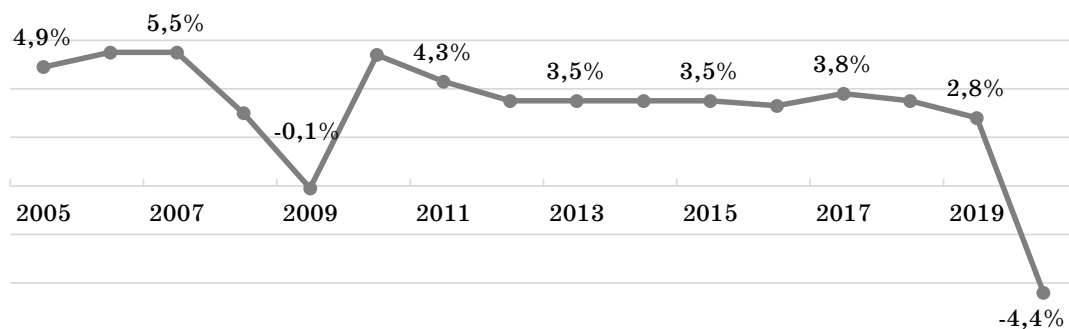


Рис. 1. Динаміка темпів росту ВВП у світі з 2005 р. по 2020 р., %

Джерело: складено автором на основі [6]

Власне, проведене нами дослідження показало, що сьогодні представники бізнесу розуміють категорію «конкурентна перевага» зовсім інакше (табл. 1).

Таким чином, узагальнюючи наведені вище визначення, можемо констатувати, що представники бізнесу визначають конкурентну перевагу як високий рівень гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, готовність до зміни траєкторії або наміченого режиму функціонування з метою розвитку існуючих або створення нових конкурентних переваг.

Якщо раніше компанії орієнтувалися на формування унікальної пропозиції для клієнта, то сьогодні на перший план вийшло посилення антикрихкості, що спирається на нестандартні рішення, нові можливості, нові підходи, динамічність, тощо (рис. 2). Пандемія COVID-19 лише підтвердила правдивість такої точки зору і, на жаль, ціною життєздатності великої кількості компаній.

Більшість компаній при розробці конкурентної стратегії орієнтується на економічні прогнози, передбачаючи можливі ризики, зміни в кон'юктурі ринку тощо. Протягом багатьох років багато міжнародних компаній спиралися на, так зване, стратегічне прогнозування. Однак Н. Таліб у своїй книзі «Чорний лебідь» відзначає, що в сучасному світі прискорених змін і посилення турбулентності прогнозування саме по собі є неефективним та розвиває крихкість суб'єкта [11]. В основі прогнозування лежить аналіз минулих подій та екстраполяція їх на майбутнє. Однак проблема полягає у тому, що майбутнє не є екстраполяцією минулого і в ньому можуть відбуватися події, які не мали аналогів у минулому [11, с. 57]. До таких подій можна віднести і пандемію COVID-19. Відповідно, основою досягнення конкурентних переваг має бути готовність до невідомого, здатність адаптуватися чи своєчасно і «правильно» реагувати на події, які не мали аналогів у минулому, здатність розвивати антикрихкість.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «конкурентна перевага» представниками бізнесу

Автор	Тлумачення конкурентної переваги
Самоненко Сергій (Директор підприємства з виробництва крохмалю «ВИМАЛ»)	Це швидке адаптування та передбачлива трансформація бізнесу відповідно до можливих нових умов. Здатність, не дивлячись ні на що, доставити споживачу в обумовленому місці високоякісний продукт за конкурентною ціною.
Шум Станіслав (Директор маркетингового агентства «Top Lead»)	Означає готовність скористатися будь-якою несприятливою зміною на ринку чи в економіці на користь власному бізнесу.
Стоцька Вікторія (Власниця мережі салонів «Nails Bar»)	Полягає в наявності достатньої кількості ресурсів, необхідних для виживання бізнесу в непередбачуваних умовах, та забезпечити високий рівень гнучкості.
Білошицький Костянтин (Власник магазину для спортивної рибалки «Риболовний факультет»)	Це адаптивність, висока якість сервісу та можливість вести комунікацію з клієнтами через доступні канали. Оскільки клієнту важлива впевненість у безперебійній роботі його постачальника за будь-яких умов.
Склярець Андрій (Голова правління мережі піцерій «Базис»)	Це різноплановість бізнесу, можливість працювати одразу в декількох напрямках для мінімізації ризиків. «Монобізнес» у вузькій галузі з однаковою ймовірністю може як отримати джекпот (що сталося з фармацією), так і збанкрутувати (що сталося з туристичними операторами).
Адаменко Дмитро (Директор лісопильного підприємства «Льма»)	В умовах пандемії сутність конкурентної переваги звелася до виживання бізнесу, а довгострокове планування втратило актуальність. Наразі конкурентні переваги досягаються завдяки скороченню витрат, оптимізації роботи персоналу та зосередженості на короткострокових невідкладних завданнях.

Джерело: авторська розробка за результатами власних опитувань

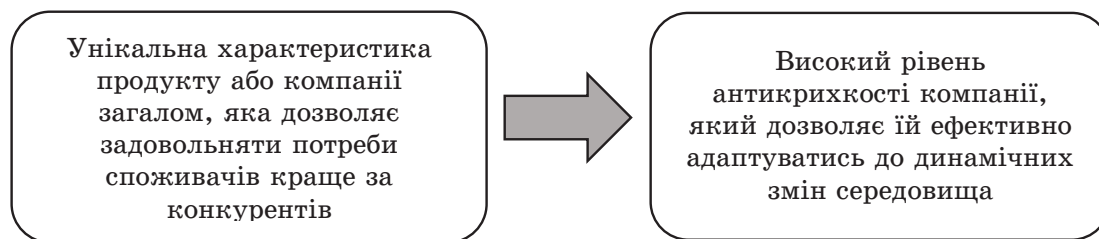


Рис. 2. Зміна розуміння поняття «конкурентна перевага» в умовах пандемії

Джерело: авторська розробка

Отже, зважаючи на нестабільність зовнішнього середовища та необхідність розвитку готовності підприємств до невідомого, ми пропонуємо розглянути антикрихкість, як нову ефективну стратегію досягнення конкурентних переваг. Насім Талеб, автор категорії, визначив антикрихкість як здатність суб'єкта отримувати користь від мінливості та дії стресорів, розвиватись в умовах хаосу [12, с. 9]. При цьому антикрихкість не є синонімом гнучкості та стійкості, оскільки вони означають здатність суб'єкта не піддаватись впливу стресу та залишатись у початковому стані. Підприємство, яке дотримується стратегії антикрихкості, під впливом негативних зовнішніх факторів має не просто зберегти стабільність, а суттєво покращити свої результати [12, с. 24].

Стратегія антикрихкості є новою та малодослідженою у науковій літературі. Тому ми сформуємо власне бачення основних характеристик антикрихкості, як стратегії формування конкурентних переваг підприємства (рис. 3).

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі антикрихкості, ми пропонуємо власний метод, який, на нашу думку, зможе доповнити існуючі методи оцінки конкурентних переваг (табл. 2).

Для впровадження стратегії антикрихкості підприємству необхідно дотримуватись наступних принципів.

– Управління «знизу вгору». Управлінські рішення приймаються не одноосібно топ-менеджментом, а на рівні менеджерів нижчих ланок. Підприємство характеризується високим рівнем децентралізації та здатністю менеджерів середньої ланки впливати на стратегію формування конкурентних переваг.

– Допустимість «природної» плинності персоналу. Підприємство не утримує низько ефективних працівників та готове до звільнення тих, хто не відповідає визначеним критеріям. Нові найняті працівники приносять нові ідеї в компанію та змінюють традиційні погляди на звичні процеси.

– Примусове виведення системи зі стану рівноваги. Компанія зосереджена на постійній оптимізації продукції, асортиментного ряду, організації виробництва, збутових та логістичних процесах тощо. Процес постійного удосконалення утримує компанію від переходу до етапу занепаду.

– Прийняття власних помилок. Компанія лояльно ставиться до власних помилок, як суб'єкта господарювання, та помилок своїх пра-

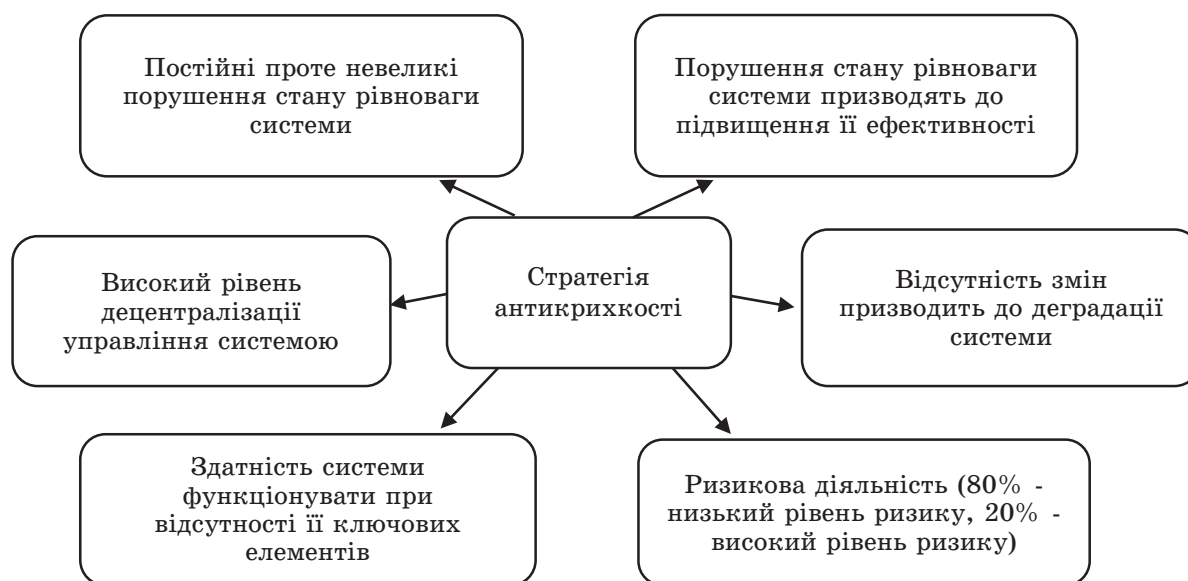


Рис. 3. Основні характеристики антикрихкості

Джерело: складено авторами на основі [12]

Таблиця 2

Форма для оцінки антикрихкості підприємства

Показник	Пояснення	Бал (0 – мін., 10 – макс.)
Здатність системи працювати за відсутності ключових елементів	Наприклад, чи виживе підприємство, якщо його основний бренд перестане існувати? Як довго підприємство зможе провадити ефективну діяльність після звільнення генерального директора? Які будуть наслідки, якщо раптово зупиниться одна із ліній виробництва?	
Крихкість елементів системи	Крихкість елементів, означає відсіювання слабких елементів для загального посилення системи. Чи проводиться в компанії зріс ефективності працівників та звільнення найменш ефективних з них? Чи продовжує компанія працювати на непробиткових ринках?	
Наявність помилок	Помилки на життєвому шляху компанії вказують на наявність досвіду, готовність йти на ризик та експериментувати. Мова йде не про дрібні помилки, через неухважність працівників абоощо. Натомість не можуть бути не зовсім вдалі проекти із запуском інноваційного продукту, виходу на нові ринки тощо.	
Наявність сильного контролю	Занадто сильний контроль керівників та централізація влади призводить до посилення крихкості. Чи є на підприємстві система штрафів за різного роду порушення? Чи розвинута бюрократія всередині компанії? Чи можуть працівники пропонувати своїм керівникам ідеї та розраховувати на їх впровадження?	
Рівень ризикованості проектів	Помірний ризик не сприяє посиленню антикрихкості, як могло б здаватись на перший погляд. Ідеальною стратегією є розподіл ресурсів між проектами з мінімальним ризиком та проектами з високою ризикованістю. Прикладами таких проектів можуть бути інвестиції у венчурні фонди або стартапи.	
Рівень інвестицій в освіту	Ефективність роботи працівників забезпечується не лише наявністю в них формалізованої освіти, а рівнем інтелекту, гнучкості, готовністю вивчати нове. Чим більше підприємство інвестує у розвиток своїх працівників, тим більшу антикрихкість собі забезпечує.	
Наявність ситуативного управління	Чи здатний менеджмент компанії прийняти рішення, які суперечать встановленій стратегії, якщо того вимагає зовнішнє середовище? На скільки швидко реагує компанія на зміни на ринку? Чи відбувається на постійній основі дослідження дій конкурентів?	
Діджиталізація бізнесу	Наразі діджиталізація є одним із ключових факторів антикрихкості компанії. Вона дозволяє зменшити паперовий документообіг, оптимізувати штат компанії, забезпечити безперервний зв'язок між працівниками, партнерами та клієнтами.	
Рівень розвитку бренду	Зазвичай висока відомість бренду забезпечує йому суттєвий рівень лояльності з боку користувачів. Чи висока еластичність попиту на товар компанії? Чи має компанія постійних клієнтів? Чи реалізуються маркетингові програми в підтримку лояльності споживачів?	

Джерело: складено автором на основі [11; 12]

цівників. Кожна помилка означає новий досвід та у підсумку призводить до підвищення ефективності працівника або суб'єкта господарювання в цілому.

– Ситуативне управління. Менеджмент компанії здатний приймати ситуативні рішення та за потреби відходити від стратегії компанії.

– Здатність отримати вигоду від невдачі конкурента. Підприємство повинно у постійному режимі слідкувати за діями своїх конкурентів. У разі їх невдачі підприємство повинне бути готовим отримати власну вигоду – придбати компанію конкурента, задовольнити попит на ринку що звільнився, удосконалити власну продукцію завдяки аналізу помилок суперника тощо.

– Високий рівень діджиталізації бізнесу. Усі можливі процеси компанії діджиталізовані, вона використовує сучасні технології, а між працівниками налаштована ефективна система онлайн-комунікацій. У компанії розвинута

культура інновацій, яка провокує до створення нового.

– Розвинутий бренд. Маркетинг є важливою складовою формування конкурентних переваг в компанії. Вона вибудовує тісний взаємозв'язок з клієнтом, розвиває його лояльність, працює над впізнаваністю бренду. Одна з основних цілей маркетингу – побудова довготривалих відносин зі споживачем.

Дотримання наведених вище принципів підготує підприємство до можливих непередбачуваних змін у майбутньому. Високий рівень антикрихкості дозволить суб'єкту господарювання не тільки мінімізувати негативний вплив від них, а і отримати певні вигоди. Тому можемо зробити висновок, що антикрихкість може стати однією із найбільш перспективних стратегій формування конкурентних переваг.

Висновки. Пандемія COVID-19 зумовила трансформацію сприйняття багатьох понять, у тому числі й поняття «конкурентна перева-

га». Проведене дослідження показало, що представники бізнесу під конкурентною перевагою розуміють здатність підприємства зберігати ефективність діяльності під впливом негативних, непередбачуваних факторів. У зв'язку з цим виникла ідея дослідження нової актуальної стратегії формування конкурентних переваг – стратегії антикрихкості. Її сутність полягає в тому, що антикрихкі суб'єкти не тільки не піддаються впливу негативних факторів, але й отримують від них власну вигоду, пристосовуються до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечують стійкі темпи зростання. Процес впровадження стратегії антикрихкості є складним та потребує системного підходу, а кількість наукових досліджень на цю тему є досить малою. Проте можливі перспективи суттєвого посилення конкурентоспроможності підприємств шляхом даної стратегії, зумовлюють науковий та практичний інтерес до подальшого вивчення антикрихкості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Zara owner to close up to 1,200 fashion stores around the world. *The Guardian*. 2020. URL: https://www.theguardian.com/business/2020/jun/10/zara-owner-to-close-up-to-1200-fashion-stores-around-the-world?CMP=fb_gu&utm_medium=Social&utm_source= (дата звернення: 21.02.2021).
- От Victoria's Secret до Starbucks. Какіе бренди постраждали от COVID-19 и какіе не пережили. *Ліга Бізнес*. 2020. URL: <https://biz.liga.net/all/fmcg/article/ot-victorias-secret-do-starbucks-kakie-brendy-postradali-covid-19-a-kakie-ne-perejili/section2#page> (дата звернення: 01.03.2021).
- Alcorn C. Starbucks is closing up to 400 stores and expanding takeout options. *CNN Business*. 2020. URL: <https://edition.cnn.com/2020/06/10/business/starbucks-closing-400-stores/index.html> (дата звернення: 15.01.2021).
- Цимбал А. (Керуючий партнер KPMG в Україні). Нова нормальність. Спецвипуск : COVID-19. Звіт «погляд керівників в Україні 2020». 2021.
- МОП: майже 25 мільйонів працівників у світі можуть втратити роботу через COVID-19. *Офіційний сайт профспілки працівників освіти і науки України*. 2020. URL: <https://pon.org.ua/novyny/7725-mop-mayzhe-25-mlyonv-pracvnikv-u-svt-mozhut-vtratiti-svoyi-roboch-mscya-cherez-covid-19.html> (дата звернення: 16.01.2021).
- Real GDP growth. Annual percentage change. *International Monetary Fund*. 2020. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/ngdp_rpch@weo/oemdc/advoc/weoworld (дата звернення: 21.02.2021).
- Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. А. Олійник, Р. Сільський (Пер. з англ.). Київ : Основи, 1998. 320 с.
- Ламбден Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб, 1996. С. 277–312.
- Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб., 2003. С. 222–439.
- Pitts R., Lei D. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. New York, 1996. С. 85–175.
- Талеб Н. Чорний лебідь. Під знаком невизначеності. Київ : Наш формат. 2019. 2-ге видання. 392 с.
- Талеб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ : Наш формат, 2020. 3-е видання. 400 с.

REFERENCES:

- Zara owner to close up to 1,200 fashion stores around the world. (2020) *The Guardian*. Available at: https://www.theguardian.com/business/2020/jun/10/zara-owner-to-close-up-to-1200-fashion-stores-around-the-world?CMP=fb_gu&utm_medium=Social&utm_source= (accessed 21 February 2021).
- От Victoria's Secret до Starbucks. Kakie brendy postradali ot COVID-19 i kakie ne perezhili. [From Victoria's Secret to Starbucks. Which brands have been affected by COVID-19 and which have not.] (2020) *Liga Biznes* [Business League] Available at: <https://biz.liga.net/all/fmcg/article/ot-victorias-secret-do-starbucks-kakie-brendy-postradali-covid-19-a-kakie-ne-perejili/section2#page> (accessed 03 March 2021).
- Alcorn C. (2020) Starbucks is closing up to 400 stores and expanding takeout options. *CNN Business*. Available at: <https://edition.cnn.com/2020/06/10/business/starbucks-closing-400-stores/index.html> (accessed 15 January 2021).
- Tsymbal A. (Keruiuchy partner KPMG v Ukraini) (2021) *Nova normalnist Spetsvypusk: COVID-19* [New normality. Special issue COVID-19]. Zvit «Pohliad kerivnykiv v Ukraini 2020» [Report "Leaders' view in Ukraine 2020].
- MOP: mayzhe 25 milioniv pratsivnykiv u sviti mozhut vtratyty robotu cherez COVID-19 [MLP: near 25 million employees can lose work due to COVID-19 in the world] (2020) Ofitsijnyj sujt profspilky pratsivnykiv osvity i nauky Ukrainy [Official site of the trade union of educators and scientists of Ukraine] Available at: <https://pon.org.ua/novyny/7725-mop-mayzhe-25-mlyonv-pracvnikv-u-svt-mozhut-vtratiti-svoyi-roboch-mscya-cherez-covid-19.html> (accessed 16 January 2021).
- Real GDP growth. Annual percentage change.(2020) *International Monetary Fund*. Available at: https://www.imf.org/external/datamapper/ngdp_rpch@weo/oemdc/advoc/weoworld (accessed 21 February 2021).
- Porter M. (1998) *Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competition strategy: methods of industries analysis and competitors activity]. A. Oliinyk, R. Silskyi (trans. from Eng.) Osnovy, p. 320.
- Lambden Zh. (1996) *Strategicheskyy marketing* [Strategy marketing]. *Evropeyskaya perspektiva* [European perspective], pp. 277–312.
- Aaker D. (2003) *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategy market management]. Pp. 222–439.
- Pitts R., Lei D. (1996) *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. New York. P. 85–175.
- Taleb N. (2019) *Chornyi lebid. Pid znakom nevyznachenosti* [Black swan. Under the sign of uncertainty]. Kyiv: Nash format, vol 2, p. 392.
- Taleb N. (2020) *Antykrykhkist. Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti* [Anti-fragility. About (not) vulnerable in real life]. *Nash format*, vol. 3, p. 400.