

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-32>

УДК 330.368

Шерстюк Роман Петрович

доктор економічних наук, доцент,

завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>**Roman Sherstiuk**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

**СТРАТЕГУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ:
ОСОБЛИВОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ****STRATEGIZING OF ENTERPRISES:
FEATURES IN MODERN CONDITIONS**

Анотація. Стаття присвячена розкриттю поняття та особливостей стратегування. У статті доведено, що стратегування не тотожно стратегічному управлінню, оскільки є способом стратегічного мислення про майбутнє підприємства і включає процес формування стратегій, в той час як реалізація стратегій має окремий предмет. В процесі її здійснення виконуються основні функції менеджменту: організовування, контролювання, мотивування працівників для перетворення сформованої стратегії, у вигляді траєкторії змін положення підприємства, у конкретні дії згідно з сформованим стратегічним планом. В якості головних особливостей сучасних реалій, які впливають на перебіг стратегування, виділено: перетворення зовнішнього оточення підприємств у слабко прогнозовані BANI та DEST світи; процес цифровізації; воєнні дії; тенденція соціалізації бізнесу; використання моделі економіки вражень.

Ключові слова: стратегування, стратегічне управління, формування стратегій, BANI та DEST світи, цифровізація, воєнні дії, соціалізація, модель економіки вражень.

Summary. The article is devoted to the disclosure of the concept and features of strategizing. The purpose of the article is to generalize and clarify the definition and main stages of strategizing, taking into account the features of their course in modern business conditions. The article proves that strategizing is not identical to strategic management, since it is a way of strategic thinking about the future of the enterprise and includes the process of forming strategies, while the implementation of strategies has a separate subject. In the process of its implementation, the main functions of management are performed: organizing, controlling, motivating employees to transform the formed strategy, in the form of changes in the position of the enterprise, into specific actions in accordance with the formed strategic plan. The scientific novelty of the article is the following proposals. First, the definition of the concept of strategizing is a way of strategic thinking. Secondly, proposing the composition of its stages, which includes: defining the vision, mission, goals of the enterprise's life, analyzing factors of the internal and external environments, defining the system of enterprise life strategies, substantiating the criterion indicators for their selection, making decisions on the final composition of the set of strategies, predicting the trajectories of the enterprise's movement according to the criterion indicators for choosing strategies, conducting foresights, forming a strategic plan in accordance with the needs of the enterprise. Thirdly, highlighting the main features of the present that affect strategizing, transform its course and which include: the transformation of the external environment of enterprises into poorly predicted BANI and DEST worlds; the process of digitalization; military actions; the trend of business socialization; using the experience economy model. The practical significance of the article's proposals lies in the possibility of using them as a basis for organizing the process of enterprise strategy development taking into account modern economic realities, which updates the stages and procedures of strategy development, brings its implementation closer to the needs of business entities and general trends in changing economic relations.

Keywords: strategizing, strategic management, strategy formation, BANI and DEST worlds, digitalization, military operations, socialization, experience economy model.

Постановка проблеми. Успішна життєдіяльність підприємств вимагає значних стратегічних досліджень як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ та врахування їх результатів в процесі формування і реалізації стратегій. Тому зна-

чення процесу стратегічного управління постійно зростає, особливо в умовах воєнних дій, коли фактори впливу стають нелінійними, слабко прогнозованими, враховують як раціональні, так і суб'єктивні емоційні погляди, цілі та вподобання

власників, менеджерів, працівників підприємств та їх стейкхолдерів. Останнім часом для якнайбільш повного врахування умов і факторів впливу на стратегічні процеси підприємств вчені стали пропонувати використовувати на практиці не просто етапи і методи стратегічного управління, а нове стратегічне мислення, під яким розуміється процес стратегування. Проте не існує однозначного тлумачення стратегування щодо етапів і процедур його застосування, врахування особливостей прояву щодо складного стану зовнішнього середовища підприємств у період воєнних дій. Тому виникає об'єктивна необхідність у здійсненні подальших досліджень особливостей стратегування у сучасних реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розглядаючи процес стратегування у хронологічному контексті, визнаним фактом є віднесення до фундаторів стратегування, що запровадив поняття стратегування у теорію управління, лауреат Нобелівської премії з економіки Williamson O.E. [1], який також розпочав його дослідження відносно мікроекономічного рівня й ототожнював з стратегічним плануванням. Mathews J. [2] також відносив стратегування до підприємств, але пропонував розуміти під цим процесом формування та реалізацію стратегій за ресурсним підходом для максимізації прибутку підприємства як головної мети його існування. Зміну підходів до стратегування запропонував Burgelman R.A. [3], наголошуючи на використанні процесного підходу для його реалізації. Суттєвими змінами у стратегуванні відзначаються пропозиції щодо доцільності використання у стратегуванні сценарного підходу для реалізації форсайту, які підтримала Шевченко Л.С. [4, с. 94–98]. Щодо предметної області, вчені Ситник Н.С., Шушкова Ю.В. [5] пропонували застосовувати стратегування до макроекономічного рівня, Чемерис В.А., Казмір Л.П. [6] – до регіонального. Тобто таксономічний рівень застосування стратегування є достатньо широким, що підтверджує універсальність даного процесу. Аналізуючи сучасні світові наукові публікаційні здобутки стратегування за найбільш відомим наукометричними базами Scopus та WoS, можливо зробити такі висновки. В основному вони мають розгалужену спрямованість: від сільського господарства, до енергетики, а також здійснення переговорних процесів між фахівцями без акцентування уваги на галузях при формуванні стратегій. Так, Asmussen C.G., Foss N.J. [7] досліджують вплив зовнішнього середовища та переговорів на формування корпоративних стратегій підприємств та пропонують враховувати суб'єктивні аспекти їх здійснення. Carlsson L. [8] запропонував стратегування базувати на цифровізації та врахуванні когнітивних здібностей персоналу, що враховує основну сучасну тенденцію розвитку бізнесу.

Не дивлячись на багатоаспектність і розгалуженість досліджень стратегування, недостатньо дослідженими залишаються питання щодо послідовності його етапів, врахування особливостей у сучасних реаліях господарювання, складних воєнних умовах, що зумовлює актуальність тематичної спрямованості статті, її мету, об'єкт і предмет.

Мета статті полягає в узагальненні та уточненні визначення й основних етапів стратегування з урахуванням особливостей їх перебігу в сучасних умовах господарювання. Об'єктом статті є процес стратегування підприємств, предметом – теоретичні засади, методологія, методичні підходи та практичні рекомендації здійснення стратегування на мікроекономічному рівні.

Методами, використаними в статті для проведення досліджень, є: аналіз, синтез, системний підхід, процесний підхід теоретичне узагальнення – для узагальнення пропозицій та формування послідовності етапів стратегування; структурно-логічний підхід – до виділення особливостей перебігу етапів стратегування в умовах сучасних реалій з урахуванням найбільш перспективних моделей економічних відносин для забезпечення успішності отримання його результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналізуючи пропозиції вчених щодо основних етапів стратегування [1–10], можна зробити висновок, що цей процес в основному ототожнюють з стратегічним управлінням, в той час, як більшість фундаторів досліджень розглядали стратегування як процес планування, що є найбільш відповідальним для забезпечення успішності життєдіяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Доцільно погодитися з пропозицією Iastremska O. [11], яка визначає стратегування як спосіб стратегічного мислення про майбутнє підприємства і включає у процес формування стратегій визначення місії, бачення, цілей життєдіяльності підприємства, аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ у відповідності з поставленими цілями, визначення системи стратегій життєдіяльності підприємства, обґрунтування критеріальних показників для їх відбору, ухвалення рішень про остаточний склад набору стратегій, прогнозування траєкторій руху підприємства за критеріальними показниками вибору стратегій, здійснення організаційного та комунікаційного форсайтингів, формування стратегічного плану для корпоративної (ділової, загально-економічної) та інших видів стратегій у відповідності з потребами підприємства. За такою пропозицією стратегічний план є основою реалізації стратегії, що являє окремий підпроцес стратегічного управління, який повинен бути спрямований на виконання основних функцій загального менеджменту, а саме – на виконання функцій організовування, контролювання (критеріальних

стратегічних показників), мотивування працівників (щодо дотримання термінів і витрат на кожному етапі реалізації стратегії). Таким чином, реалізація стратегій є окремим складним процесом у загальному глобальному процесі стратегічного управління, який має свої особливості, мету, предмет, об'єкт, завдання і з урахуванням цього аргументу повинен бути відокремленим від стратегування.

Для підвищення актуалізації здійснення, процес стратегування повинен враховувати особливості сьогодення, постійно змінюючись. Тому доцільно виділити такі особливості й використовувати їх переваги на кожному етапі стратегування. Головними і найбільш значущими особливостями стратегування, що змінюють та ідентифікують цей процес у сучасних реаліях, є такі.

Однією з найважливіших особливостей є зміна впливу факторів зовнішнього середовища, перетворення прогнозованого світу SPOD, що характеризується стабільністю, на світ VUCA – мінливий і неясний, світ BANI – нелінійний і незбагнений, і, насамкінець, (поки що) на світ DEST – хаосу, безладдя, турбулентності [12; 13]. Такі зміни вимагають від стратегування скорочення термінів розроблення стратегій та врахування чутливих показників зовнішнього і внутрішнього середовищ з використанням нелінійних методів дослідження й управління, таких, як методи нейронних мереж [14]. У відповідності з появою і розширенням нових світів виникає необхідність врахування менеджерами радикальної адаптивності в управлінських рішеннях, що ґрунтується на стратегічних припущеннях.

Другою головною особливістю, що притаманна сучасній реальності, і яка впливає і змінює стратегування – є цифровізація, що зумовлює використання новітніх технологій управління за допомогою штучного інтелекту, особливостей ведення бізнесу у віртуальному середовищі, комунікацій за допомогою сучасних інформаційних систем і платформ, підвищення їх оперативності і досяжності завдяки дистанційному спілкуванню, використання гібридної та гнучкої зайнятості працівників, що впливає на продуктивність праці, підвищуючи її, зберігання компетентних працівників. У стратегуванні гібридна форма організації праці впливає на процеси ухвалення рішень, підвищуючи самостійність та участь в управлінні безпосередніх виконавців, важливість командної роботи, про що пишуть дослідники стратегування, наприклад, Слотер Е.М. [15].

Третьою особливістю, що трансформує процес стратегування і впливає на його перебіг, є воєнний стан в Україні, коли бізнес почав стикатися з суттєвими труднощами щодо заключення, виконання та підписання контрактів, що змушує власників виступати не тільки в якості інвесторів, а й мене-

джерів, безпосередньо управляючи бізнесом. Мета бізнесу також змінилася: перейшла від мети усталеного розвитку до виживання, безпеки й адаптації згідно з новими умовами господарювання. Власники почали переймати досвід ведення військових дій, про що акцентовано у роботі Задерей Н. [16] відносно розширення стратегічного партнерства, оперативного навчання членів команд, оперативної трансформації стратегій та ін.

Четвертою особливістю сучасних реалій, що впливає і трансформує перебіг стратегування, є тенденція соціалізації економічних відносин, яка проявляється у веденні соціально-відповідального бізнесу, зміні трудових відносин між менеджерами та підлеглими у напрямку ведення діалогу, що перетворює управлінську працю на консультування, використання коучингу як одного з основних методів управління взаємовідносинами, посилення значущості і використання командної роботи, нових технологій гнучкого (Agile) менеджменту. Ці тенденції надають стратегуванню більш демократичного характеру, спрямовують його на застосування колективної праці з урахуванням розвитку компетентностей як працівників підприємств, так і їх партнерів для взаємного посилення унікальності та конкурентоспроможності бізнесу.

П'ятою особливістю сучасного стратегування, яка зумовила зміну його сутності, є врахування переваг новітніх моделей економічних відносин як середовища ведення бізнесу, серед яких суттєво перспективною доцільно визнати модель економіки вражень, що враховує не тільки раціональність в процесі прийняття стратегічних рішень, а й емоційність. Емоційність доповнює раціональність і за правилом 80 на 20 дозволяє отримати 80% результату при 20% зусиль на його генерацію. Це підтверджує теорія бренд менеджменту, яка спрямована на формування широких різновидів вражень, що приваблюють і затримують увагу стейкхолдерів на продукції підприємства, його здобутках і можливостях, здатних задовольнити активні потреби споживачів і партнерів. На підвищенні значення врахування вражень в процесі стратегування наголошують засновники теорії економіки вражень Пайн II Б.Дж., Гилмор Дж. [17], сучасні вітчизняні академічні дослідження, наприклад, викладені у монографії під редакцією Хумарової Н.І. [18] та зарубіжні науковці Nor Azazi N.A., Shaed M.M., Samsurijajan M.S., Ebekoziem A. [19], Roy A., Sundbo J. [20].

Зазначені особливості процесу стратегування є основними й найбільш значущими, які зумовлюють суттєві перетворення його перебігу в умовах сьогодення. Їх можна розкрити ширше, структурувати за рівнями деталізації та етапами, проте саме ці виділені особливості змінюють ставлення до стратегування всіх суб'єктів, що приймають

участь у процесі його реалізації та загальну парадигму і методологію здійснення, бо вони є підґрунтям трансформації стратегування у відповідності з перетвореннями в сучасних світових економічних відносинах.

Висновки. Таким чином, проведені дослідження процесу стратегування дозволили зробити такі основні висновки. Стратегування не тотожно стратегічному управлінню, оскільки є способом стратегічного мислення про майбутнє підприємства і включає процес формування стратегій, який складається з визначення бачення, місії, цілей його життєдіяльності, аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, визначення системи стратегій життєдіяльності підприємства, обґрунтування критеріальних показників для їх відбору, ухвалення рішень про остаточний склад набору стратегій, прогнозування траєкторій руху підприємства за критеріальними показниками вибору стратегій, здійснення форсайтингів, формування стратегічного плану у відповідності з потребами підприємства. Реалізація стратегій пов'язана у більшій мірі з основними функціями менеджменту: організовуванням, контролюванням і мотивуванням працівників в процесі запро-

вадження обґрунтованих стратегій та є окремим предметом дослідження із своїми цілями, функціями, принципами.

Основними особливостями сьогодення, які впливають на суттєву трансформацію стратегування є: зміна зовнішнього оточення підприємств, яке трансформується від SPOD світу до VUCA, BANI та DEST світів з посиленням нелінійності, хаотичності й непередбачуваності їх прояву; цифровізація всіх процесів бізнес середовища; воєнний стан, з трансформацією і застосуванням методів введення воєнних дій у процес стратегування; соціалізація відносин у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємств з акцентуванням на діалозі, консультуванні, коучингу, командній роботі, гнучких технологіях управління; використання моделі економіки вражень як перспективних економічних відносин з урахуванням емоційних проявів поведінки стейкхолдерів підприємств у процесі формування стратегій та їх ідентифікації.

Напрямами подальших наукових досліджень, викладених у статті пропозицій, є деталізація і структурування особливостей сучасних реалій та обґрунтування їх впливу на перебіг процесу стратегування підприємств.

Список використаних джерел:

1. Williamson O. E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal. Special Issue*. 1991. № 12. P. 75–94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
2. Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit. *Stanford University Press*. 2006. May 16. P. 2–9.
3. Burgelman R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28 (2). P. 223–244.
4. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності : монографія. Харків : Право, 2025. 326 с.
5. Ситник Н. С., Шушкова Ю. В. Підходи до стратегування державної політики технологічної модернізації та реіндустріалізації економіки. *Приазовський економічний вісник «Економіка та управління національним господарством»*. 2019. Випуск 6(17). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-13>
6. Чемерис В. А., Казмір Л. П. Концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. *Розвиток сільських територій та аграрного сектору економіки*. 2018. Випуск 4 (132). С. 79–84.
7. Asmussen, C. G., & Foss, N. J. Strategizing and economizing in global strategy. *Global Strategy Journal*. 2022. Vol. 12(3). P. 578–591. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1443ASMUSSENANDFOSS591>
8. Carlsson L. Strategizing organizational capabilities for industrial digitalization – exploring managers' technological frames. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2023. Vol. 34 No. 9. P. 20–39. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2022-0252>
9. Вишневецький О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2018. 156 с.
10. Іванов Ю. Б. Стратегування економічної політики для України. Звіт з фундаментальної науково-дослідної роботи НДЦ ІПР НАНУ. URL: <https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/0116U006999.pdf>
11. Iastremska O. Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 165–174. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174>
12. Ehsani M., Osiyevskyy O. Entrepreneurial Strategies for Navigating the VUCA World. *Rutgers Business Review*. 2022. Vol. 7. No. 3. Pp. 237–249. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-070302.pdf>
13. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
14. Ponomarenko V., Iastremska O. Determining the impact of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. *Decision support systems in project and program management: Collective monograph* / edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2024. 256 p. P. 212–255. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2024.212>
15. Слотер Е.-М. 40 годин на тиждень? Скільки насправді потрібно працювати, щоб достатньо заробляти. *New Voice*. 2023. 29 травня. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/balans-robota-dim-skilki-potribno-pracyuvati-na-tizhden-ostanni-novini-50328049.html>

16. Задерей Н. Доброго вечора, ми з України. Предвісники нового лідерства. *New Voice*. 2022. 25 травня. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chomu-biznesu-vchitis-zarazu-viyskovih-i-volonteriv-ostanni-novini-50245064.html>
17. Пайн П. Б. Дж., Гилмор Дж. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Харків : Vivat, 2021. 416 с.
18. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості : монографія; за наук. ред. Хумарової Н.І.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2023. 506 с. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9838-5>
19. Nor Azazi N. A., Shaed M. M., Samsurijajan M. S., Ebekozien A. The influence of higher learning institutions in developing the experience economy from the perspective of the urban community. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2024. Vol. 31(2). Pp. 509–525. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2022-0469>
20. Roy A., Sundbo J. Advanced introduction to the experience economy. *Journal of international consumer marketing*. 2024. Vol. 36. Issue 1. P. 97–98. DOI: <https://doi.org/10.1080/08961530.2024.2305020>

References:

1. Williamson O. E. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal. Special Issue*. № 12. P. 75–94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
2. Mathews J. (2006). Strategizing, Disequilibrium and Profit. *Stanford University Press*. May 16. P. 2–9.
3. Burgelman R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28 (2). P. 223–244.
4. Shevchenko L. S. (2025). Stratehuvannia v novii realnosti : monohrafiia [Strategizing in the new reality: monograph]. Kharkiv : Pravo, 326 p. (in Ukrainian)
5. Sytnyk N. S., Shushkova Yu. V. (2019). Pidkhody do stratehuvannia derzhavnoi polityky tekhnolohichnoi modernizatsii ta reindustrializatsii ekonomiky [Approaches to strategizing the state policy of technological modernization and reindustrialization of the economy]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk "Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom"*, no 6(17), p. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-13> (in Ukrainian)
6. Chemerys V. A., Kazmir L. P. (2018). Kontseptualni zasady stratehuvannia innovatsiinoho rozvytku silskykh terytorii na rehionalnomu rivni [Conceptual principles of strategizing innovative development of rural areas at the regional level]. *Rozvytok silskykh terytorii ta ahrarynoho sektoru ekonomiky*, no 4 (132), p. 79–84. (in Ukrainian)
7. Asmussen, C. G., & Foss, N. J. (2022). Strategizing and economizing in global strategy. *Global Strategy Journal*. Vol. 12(3). P. 578–591. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1443ASMUSSENANDFOSS591>
8. Carlsson L. (2023). Strategizing organizational capabilities for industrial digitalization – exploring managers' technological frames. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 34 No. 9. P. 20–39. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2022-0252>
9. Vyshnevskiy O. S. (2018). Zahalna teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia: monohrafiia [General theory of strategy: from paradigm to practice of use: monograph]. Kyiv : NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti, 156 p. (in Ukrainian)
10. Ivanov Yu. B. Stratehuvannia ekonomichnoi polityky dlia Ukrainy. Zvit z fundamentalnoi naukovo-doslidnoi roboty NDTs IPR NANU [Strategizing economic policy for Ukraine. Report on fundamental research work of the Research and Development Center of the Institute of Industrial Economics of the NAS]. Available at: <https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/0116U006999.pdf> (in Ukrainian)
11. Iastremska O. (2023). Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises. *The Problems of Economy*, vol. 4 (58), p. 165–174. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174>
12. Ehsani M., Osiyevskyy O. (2022). Entrepreneurial Strategies for Navigating the VUCA World. *Rutgers Business Review*. Vol. 7. No. 3. Pp. 237–249. Available at: <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-070302.pdf>
13. Chaliuk, Y. (2022). Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST and BANI world. *Economy and Society*, no 36. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
14. Ponomarenko V., Iastremska O. (2024). Determining the impac of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. *Decision support systems in project and program management: Collective monograph* / edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 256 p. P. 212–255. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2024.212>
15. Anne-Marie Slaughter (2023). 40-Hour Week? How Much Do You Really Need to Work to Make Enough Money? *New Voice*. May 29. Available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/balans-robota-dim-skilki-potribno-pracyuvati-na-tizhden-ostanni-novini-50328049.html>
16. Zaderei N. (2022). Dobroho vechora, my z Ukrainy. Predvisnyky novoho liderstva [Good evening, we are from Ukraine. Harbingers of new leadership]. *New Voice*. May 25. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chomu-biznesu-vchitis-zarazu-viyskovih-i-volonteriv-ostanni-novini-50245064.html>
17. Pine II, J., & Gilmore, J. H. (2021). Ekonomika vrazhen: bytva za chas, uvahu ta hroshi kliienta [The Impression Economy: The Battle for Customer Time, Attention, and Money]. Kharkiv : Vivat, 416 p. (in Ukrainian)
18. Ekonomika vrazhen i pryrodokorystuvannia: pryntsypy inkliuzyvnosti ta stalosti: monohrafiia [The experience economy and nature management: principles of inclusivity and sustainability: monograph]; za nauk. red. Khumarovoi N.I.; NAN Ukrainy, DU "In-t rynku i ekon.-ekol. doslidzh. NAN Ukrainy". Odessa : DU "IREED NANU", 2023. 506 p. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9838-5> (in Ukrainian)

-
19. NorAzazi N. A., Shaed M. M., Samsurijajan M. S., Ebekozien A. (2024). The influence of higher learning institutions in developing the experience economy from the perspective of the urban community. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 31(2). P. 509–525. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2022-0469>
20. Roy A., Sundbo J. (2024). Advanced introduction to the experience economy. *Journal of international consumer marketing*. Vol. 36. Issue 1. P. 97–98. DOI: <https://doi.org/10.1080/08961530.2024.2305020>

Стаття надійшла до редакції 02.06.2025