

УДК 339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.90-95>**Радько В.М.**кандидат економічних наук
Державний університет економіки технологій**Radko Viktoriia**

PhD. in Economic Sc.

State University of Economics and Technologies

<https://orcid.org/0000-0003-0351-2573>**Темченко О.А.**доктор технічних наук
Державний університет економіки технологій**Temchenko Oleksandr**

Dr. of Technical Sc.

State University of Economics and Technologies

<https://orcid.org/0000-0003-0020-2430>

РЕФРЕЙМІНГ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ: МІЖ СТАБІЛЬНІСТЮ ТА АДАПТИВНІСТЮ

У статті здійснено поглиблену теоретичну інтерпретацію категорії «конкурентні переваги» в умовах емерджентної економіки. Акцентовано на зміні акцентів у стратегічному управлінні — від ресурсної стійкості до динамічної адаптивності, інноваційності та репутаційної цінності. Узагальнено основні наукові підходи до класифікації конкурентних переваг, розмежовано поняття переваг підприємства і продукції. Розкрито причинно-наслідкові зв'язки між категоріями «ключові фактори успіху», «ресурсний потенціал», «конкурентна позиція» та «маркетингова стратегія». Обґрунтовано, що в умовах економічної нестабільності ефективність конкурентних стратегій зумовлюється не лише наявністю унікальних ресурсів, а здатністю швидко формувати та трансформувати конкурентні переваги відповідно до мінливих зовнішніх умов. Отримані результати можуть бути використані для стратегічної діагностики, проектування конкурентних стратегій та удосконалення систем оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентна позиція, ключові фактори успіху, стратегічне управління, емерджентна економіка, адаптивність, цифровізація, динамічні здібності, стійкість, цінність.

REFRAMING THE CONCEPT OF COMPETITIVE ADVANTAGE: BETWEEN STABILITY AND ADAPTABILITY

The article offers a comprehensive and conceptually nuanced reframing of the category of competitive advantages within the specific context of an emergent economy characterized by institutional instability, rapid digitalization, market asymmetries, and structural transformation. Traditional resource-based perspectives and classical models are critically revisited and contrasted with a contemporary interpretation that emphasizes adaptability, innovation capacity, and the continuous co-creation of consumer-perceived value. The study underscores the paradigm shift in strategic thinking from static resource control toward dynamic capabilities, strategic flexibility, and the firm's ability to sense, seize, and transform opportunities. Sustainable competitiveness, as the authors argue, now depends not only on possessing unique and valuable resources but also on the ability to reconfigure, renew, and realign them in accordance with shifting environmental conditions and stakeholder expectations.

The authors differentiate between competitive advantages at the enterprise level and at the product level, analyzing their interactions with key success factors, resource potential, market position, and marketing strategies. A structural model is developed to illustrate the multi-level causal relationships within this framework. The article reveals that modern competitive advantages are derived from a complex and dynamic system of tangible and intangible elements, including organizational agility, digital proficiency, stakeholder trust, reputational capital, and involvement in value-creating ecosystems. These dimensions are increasingly critical in achieving sustainable performance and maintaining long-term strategic relevance.

Furthermore, the study identifies technological, organizational, reputational, and marketing-related competitive dimensions and links them to enterprise effectiveness in volatile, uncertain, and complex environments. The proposed

reframing provides a robust theoretical foundation and a diagnostic toolkit for competitive strategy development and execution, particularly valuable for firms operating in the unstable conditions of transformational economies like Ukraine.

Keywords: *competitive advantages, competitive position, key success factors, strategic management, emergent economy, adaptability, digitalization, dynamic capabilities, resilience, value creation.*

JEL classification: *L21, M10, M31, O31*

Постановка проблеми. У сучасному стратегічному менеджменті відбувається активний рефреймінг поняття конкурентних переваг — переосмислення їхнього змісту, джерел і способів формування. Якщо раніше домінували підходи, що базувались на статичних ресурсах і факторних перевагах, то в умовах емерджентної економіки акцент зміщується на адаптивність, динамічні здібності та створення споживчої цінності. Така трансформація вимагає нового теоретичного осмислення категорії «конкурентна перевага», її структури, складових та зв'язків із суміжними поняттями, зокрема ключовими факторами успіху, ресурсним потенціалом і конкурентною позицією.

Формування та збереження конкурентних переваг є ключовим викликом для підприємств в умовах трансформації економіки, цифровізації, глобальних ризиків та політичної нестабільності. Особливо актуальним це питання є для економіки України, яка переживає стадію емерджентного розвитку — виникнення нових, непередбачуваних системних якостей у результаті взаємодії економічних, соціальних і політичних чинників. У таких умовах традиційні підходи до трактування конкурентних переваг потребують переосмислення, а саме поняття — глибшої наукової конкретизації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентних переваг досліджувались у працях таких авторів, як М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, В. Маркова, Дж.Б. Куин, С. Гошал, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. У сучасних дослідженнях акцент зміщується на вивчення динамічних, ситуативних і репутаційних складових переваг. Роботи І.З. Должанського, Т.О. Загорної [2], С.М. Клименко [3], Р. Гранта [6], Д. Тіса [7] суттєво збагатили уявлення про джерела, структуру та трансформацію конкурентних переваг. Проте недостатньо розкритим залишається питання системної взаємодії між ключовими факторами успіху, ресурсним потенціалом, конкурентною позицією та маркетинговими стратегіями як умов формування переваг у мінливому середовищі.

Мета статті – концептуалізація та систематизація економічної категорії «конкурентні переваги» з урахуванням трансформаційних змін в умовах емерджентної економіки, а також встановлення причинно-наслідкових зв'язків між конкурентними перевагами, ключовими факторами успіху та конкурентною позицією підприємства з метою розробки аналітичного інструментарію для стратегічного управління в умовах нестабільного середовища.

Виклад основних результатів дослідження. Під емерджентною економікою розуміємо складну, динамічну систему, в якій нові властивості, структури і взаємозв'язки не можуть бути виведені з властивостей окремих елементів. Вона характеризується

нестабільністю інституційного середовища, високою варіативністю форм власності та поведінки суб'єктів, цифровізацією та асиметрією інформації, прискореною зміною пріоритетів попиту.

У цьому середовищі конкурентні переваги більше не можуть будуватись лише на факторній базі (ресурсах, капіталі) — на перший план виходять адаптивність, інноваційність, швидкість реакції, здатність створювати цінність у нестабільних умовах.

Початкове визначення конкурентних переваг сформульовано у класичних працях М. Портера, де вони тлумачились як особливості, які дозволяють підприємству утримувати конкурентну позицію завдяки нижчим витратам або диференціації продукту. Згодом з'являються концепції стійких, динамічних, ситуативних переваг.

В історичному розвитку економічної думки теорія конкурентних переваг постала як еволюційне продовження класичної теорії порівняльних переваг. Хоча остання й досі зберігає значення в окремих галузях, її пояснювальна сила суттєво зменшилась у глобалізованому світі. Порівняльні переваги, що базуються на нижчих витратах на працю, ресурси, капітал або інфраструктуру, більше не гарантують сталу конкурентоспроможність або високий рівень доходів населення. Сучасна глобалізація створила умови, за яких компанії можуть отримувати доступ до виробничих факторів (сировини, капіталу, навіть наукових знань), незалежно від їхнього географічного розташування. Це дозволяє транснаціональним корпораціям стратегічно розподіляти етапи виробництва між різними країнами з метою оптимізації витрат. Як наслідок, переваги перестали бути фіксованими або «статичними» — вони набули динамічного характеру, визначаючись рівнем інноваційності, гнучкості та здатністю до адаптації. У таких умовах збереження конкурентоспроможності вимагає постійного впровадження інновацій як ключового джерела нових переваг.

У науковій літературі існує підхід, згідно з яким конкурентні переваги підприємства безпосередньо зумовлюються конкурентними перевагами його продукції. Прихильники цієї позиції не розмежовують вказані поняття, вважаючи їх тотожними або взаємозамінними. На їхню думку, для довгострокового успіху підприємства необхідно забезпечити стабільний попит на продукцію. Відтак, товар має бути, по-перше, достатньо привабливим для цільового споживача, щоби викликати готовність до купівлі, а по-друге — виділятися на фоні аналогічних або функціонально подібних пропозицій конкурентів.

Продукція, яка відповідає цим умовам, вважається такою, що має конкурентні переваги, оскільки забезпечує обсяги продажів, підтримку ринкової позиції й

загальну привабливість бренду. Ця логіка має певну обґрунтованість і заслуговує на увагу.

Разом з тим, повністю ототожнювати поняття «конкурентні переваги продукції» та «конкурентні переваги підприємства» не варто. Аргументовано вважати, що конкурентні переваги продукції є лише однією з підсистем або складових загальної системи конкурентоспроможності підприємства. Окрім продукції, на конкурентоспроможність впливають й інші ключові ресурси та нематеріальні активи: рівень технологічного забезпечення, якість управлінських рішень, людський капітал, фінансова стабільність, імідж та ділова репутація компанії.

Наприклад, такий фактор як позитивний імідж підприємства може сам по собі формувати конкурентну перевагу, навіть за відсутності принципових відмінностей у продуктах. Якщо компанія сприймається споживачем як надійна, соціально відповідальна або інноваційна, це сприятиме попиту на її продукцію, незалежно від її об'єктивних споживчих характеристик.

Таким чином, поняття «конкурентні переваги підприємства» є ширшим і охоплює не лише характеристики кінцевого продукту, а й усю систему внутрішніх і зовнішніх чинників, що забезпечують ринкову стійкість. У зв'язку з цим доцільно розрізняти:

- конкурентні переваги підприємства — як інтегральну здатність створювати та доставляти унікальну цінність на ринку через поєднання ресурсів, процесів і рішень;
- конкурентні переваги продукції — як

сукупність ознак і характеристик, які роблять товар більш привабливим порівняно з аналогами.

У навчальному посібнику під ред. С.М. Клименко та ін. [3, С. 136–137] ключові фактори успіху (КФУ) визначаються як перелік чинників, характерних для певної галузі, що надають перевагу підприємствам як у межах цієї галузі, так і в міжгалузевому порівнянні — зокрема в боротьбі за інвестиції, прибутковість або оборотність капіталу. До таких факторів можуть належати рівень інноваційної активності, ефективність логістики, фінансова стійкість, клієнтоорієнтованість тощо. Важливо, що автори підкреслюють варіативність КФУ — вони не є сталими, а залежать від ринкових сегментів, галузевої специфіки, етапу життєвого циклу галузі та самого підприємства.

Хоча у згаданій праці КФУ не ототожнюються з конкурентними перевагами, логіка викладу дозволяє тлумачити їх як передумову формування таких переваг. Конкурентна перевага підприємства виникає внаслідок здатності краще за інших реалізувати відповідні КФУ — тобто надати більшу цінність споживачеві за рахунок ефективного використання ресурсів і управлінських практик.

Згідно з сучасними науковими підходами, КФУ слід розглядати як зовнішні ринкові вимоги, а конкурентні переваги — як результат здатності підприємства реалізувати ці вимоги з урахуванням своїх внутрішніх можливостей. Відтак, КФУ є лише потенційним джерелом переваги, а не її гарантією.

У цьому контексті можна виділити чітку логіку формування конкурентної спроможності:

Ключові фактори успіху (ринкові вимоги) → Реалізація через ресурсний потенціал → Конкурентні переваги (цінність для споживача) → Конкурентна позиція (місце на ринку)

Ця модель дозволяє не лише описати послідовність процесів, але й виявити слабкі місця в системі управління підприємством, коли наявність ресурсів не перетворюється на перевагу або коли сформовані переваги не реалізуються у вигляді сильної ринкової позиції.

Власне бачення логіки формування конкурентної переваги підприємства полягає у визнанні КФУ та ключових компетенцій джерелом конкурентних

переваг, які через ефективну реалізацію ресурсного потенціалу трансформуються у стратегічну позицію підприємства та створення доданої цінності для споживача. Запропонована нами модель відображає п'ять ключових складових: ключові фактори успіху, ресурсні можливості, конкурентну позицію, маркетингову стратегію, додану цінність та конкурентну перевагу (рис. 1).

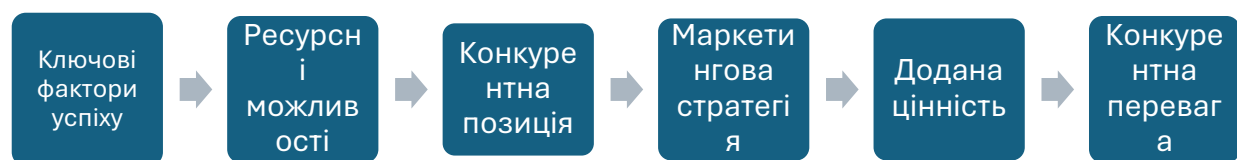


Рис. 1. Узагальнена модель формування конкурентної переваги підприємства в умовах емерджентної економіки

Джерело: авторська розробка

Модель передбачає, що вихідною точкою є КФУ — зовнішні вимоги галузевого ринку, які задають умови конкуренції. Ресурсні можливості підприємства (кадровий, фінансовий, інноваційний потенціал) визначають його здатність відповідати цим викликам. Поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів формує

конкурентну позицію — ринкове становище фірми щодо інших гравців. Ця позиція реалізується через маркетингову стратегію, яка створює додану цінність і завершує цикл формування конкурентної переваги.

У науковій літературі також зустрічається підхід, згідно з яким конкурентна перевага розглядається як

порівняльна перевага підприємства щодо інших фірм у межах галузі. Зокрема, Р. Грант вказує, що така перевага полягає у здатності досягати вищого рівня прибутковості або мати потенціал до його досягнення [6, с. 214]. У цьому контексті конкурентна перевага часто отожднюється з конкурентоспроможністю. Втім, це спрощене трактування: конкурентоспроможність є ширшою системною характеристикою, яка формується під впливом сукупності конкурентних переваг, а не лише однієї з них.

Таким чином, конкурентні переваги — це інструмент досягнення конкурентоспроможності, і лише їх комплексна та ефективна реалізація забезпечує підприємству стабільну ринкову позицію.

Найпоширенішим методом виявлення джерела конкурентної переваги є концепція ланцюга формування вартості, запропонована М. Портером [5, С. 33–40]. Вона полягає у виокремленні ключових видів діяльності підприємства, які створюють цінність для споживача, та виявленні тих з них, у яких фірма переважає конкурентів. Водночас конкурентна перевага визначається не лише ефективністю окремих бізнес-функцій, а й здатністю підприємства до міжфункціональної координації та адаптації до зовнішнього середовища. У підсумку, конкурентна позиція формується в результаті системної взаємодії всіх підсистем підприємства, а не лише за рахунок окремих успішних напрямів діяльності.

Конкурентні переваги дозволяють підприємству мати рентабельність вище середнього для фірми у певній галузі чи сегменту ринку та завоювати міцні позиції на ринку. Вважається, що переваги підприємства реалізуються шляхом забезпечення потреб споживачів: через реалізацію продукції за більш низькими цінами, пропозицію товарів більш високої якості чи з супутніми послугами.

У своїх дослідженнях І.З. Должанський та Т.О. Загорна акцентують увагу на тому, що конкуренція виконує роль зовнішньої стимулювальної сили, яка змушує підприємства шукати й досягати переваг над іншими учасниками ринку. Вони підкреслюють, що одним із найскладніших завдань управлінської діяльності є визначення характеру конкурентної переваги підприємства та її ефективна оцінка. Згідно з їхнім підходом, конкурентна перевага трактується як конкретна характеристика внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, яка забезпечує йому перевагу над іншими фірмами, а також вияв високого рівня компетентності в певних сферах діяльності або у виробництві продукції порівняно з конкурентами [2, С. 147].

Автори також пропонують класифікацію конкурентних переваг за джерелом походження:

– зовнішні переваги ґрунтуються на унікальних споживчих якостях товару, які формують для покупця додану цінність;

– внутрішні переваги виникають за рахунок ефективного використання ресурсів та нижчих витрат на виробництво.

Такий підхід видається обґрунтованим, адже враховує двовекторну природу конкурентних переваг — як

у розрізі сприйняття ринку, так і з позиції ресурсної бази підприємства. Особливо важливою є теза авторів щодо зв'язку між конкурентними перевагами й наявними ресурсами, оскільки саме ресурсна унікальність і компетентність стають вирішальними чинниками для формування переваги в умовах інтенсивної конкуренції.

В умовах глобальної економічної нестабільності, цифрової трансформації та постійних змін у поведінці споживачів, категорія конкурентних переваг зазнає суттєвої трансформації. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про зміщення акцентів у розумінні сутності конкурентоспроможності та шляхів її досягнення.

По-перше, спостерігається перехід від домінування фіксованих ресурсів (фізичний капітал, масштаб виробництва, географічна локалізація) до концепції динамічних здібностей підприємства — тобто його здатності швидко реагувати на зміни, перебудовувати внутрішні процеси та інноваційно адаптуватися. Це відповідає поглядам Д. Тіса на стратегічну гнучкість як джерело конкурентної переваги [7, С. 4–6].

По-друге, контроль над ринками та класична конкуренція за частку ринку поступово поступаються місцем екосистемному підходу — коли успішність підприємства визначається його здатністю до співпраці та коєволюції з партнерами, клієнтами, навіть конкурентами (колаборація, коопетиція).

По-третє, на зміну орієнтації на вартість (cost/price-based competition) приходять пріоритет цінності, яку сприймає споживач: емоційна, сервісна, соціальна, етична складові. Зростає роль стійкості (sustainability), як довгострокового критерію життєздатності конкурентної переваги.

По-четверте, конкуренція дедалі менше трактується як гра з нульовою сумою. Сучасна практика демонструє, що коопетиція (поєднання конкуренції та співпраці) дозволяє досягати синергії та масштабування цінності для обох сторін.

У зв'язку з цим сучасні конкурентні переваги набувають багатовимірного характеру і доцільно виділити такі їх типи:

1. технологічні переваги — це здатність до інноваційного розвитку, ефективного управління великими даними (Big Data), використання цифрових платформ і аналітики. Компанії, які володіють такими компетенціями, можуть адаптувати продукти в реальному часі.

2. організаційні переваги — гнучкість бізнес-процесів, децентралізовані структури управління, швидкість прийняття рішень. Такі переваги особливо критичні в емерджентному середовищі з високим ступенем непередбачуваності.

3. культурні та репутаційні переваги — довіра до бренду, сталість комунікацій, соціальна відповідальність. Вони мають тривалий життєвий цикл і чинять сильний вплив на емоційне сприйняття компанії.

4. маркетингові переваги — вміння створювати персоналізований досвід споживання, використання омніканальних стратегій, побудова клієнтоцентричних моделей обслуговування.

Таким чином, у сучасних умовах конкурентна перевага — це вже не стільки контроль над ресурсом чи ринком, скільки здатність створювати унікальну, значущу і гнучку цінність, яка відповідає запитам нестабільного світу.

Аналіз наявних у науковій літературі підходів до тлумачення поняття «конкурентна перевага» дозволяє зробити висновок, що більшість сучасних дослідників розглядають її як унікальну відмінність підприємства порівняно з конкурентами. Така відмінність може виникати в одній або кількох сферах діяльності компанії — виробничій, технологічній, управлінській, маркетинговій — і, як правило, проявляється через властивості продукції чи сервісу. Основною ознакою конкурентної переваги є її здатність створювати цінність для споживача, а джерелом виступає ефективне використання ключових факторів успіху.

Стійкі конкурентні позиції підприємства ґрунтуються, з одного боку, на наявності унікальних ресурсів (технологій, кадрів, знань, репутації), що формують довготривалі переваги, а з іншого — на здатності до постійного пошуку нових джерел переваг в умовах змінного ринкового середовища. Саме гнучкість і інноваційність у формуванні переваг забезпечують підприємству стратегічну стабільність.

У цьому контексті важливо підкреслити, що конкурентні переваги, конкурентні позиції підприємства та ключові фактори успіху формують взаємозалежну систему. Між ними існують чіткі причинно-наслідкові зв'язки, які дають змогу обґрунтовано пояснювати, чому саме певна комбінація ресурсів і стратегій дає підприємству перевагу на ринку та забезпечує йому сильну ринкову позицію (рис. 2).

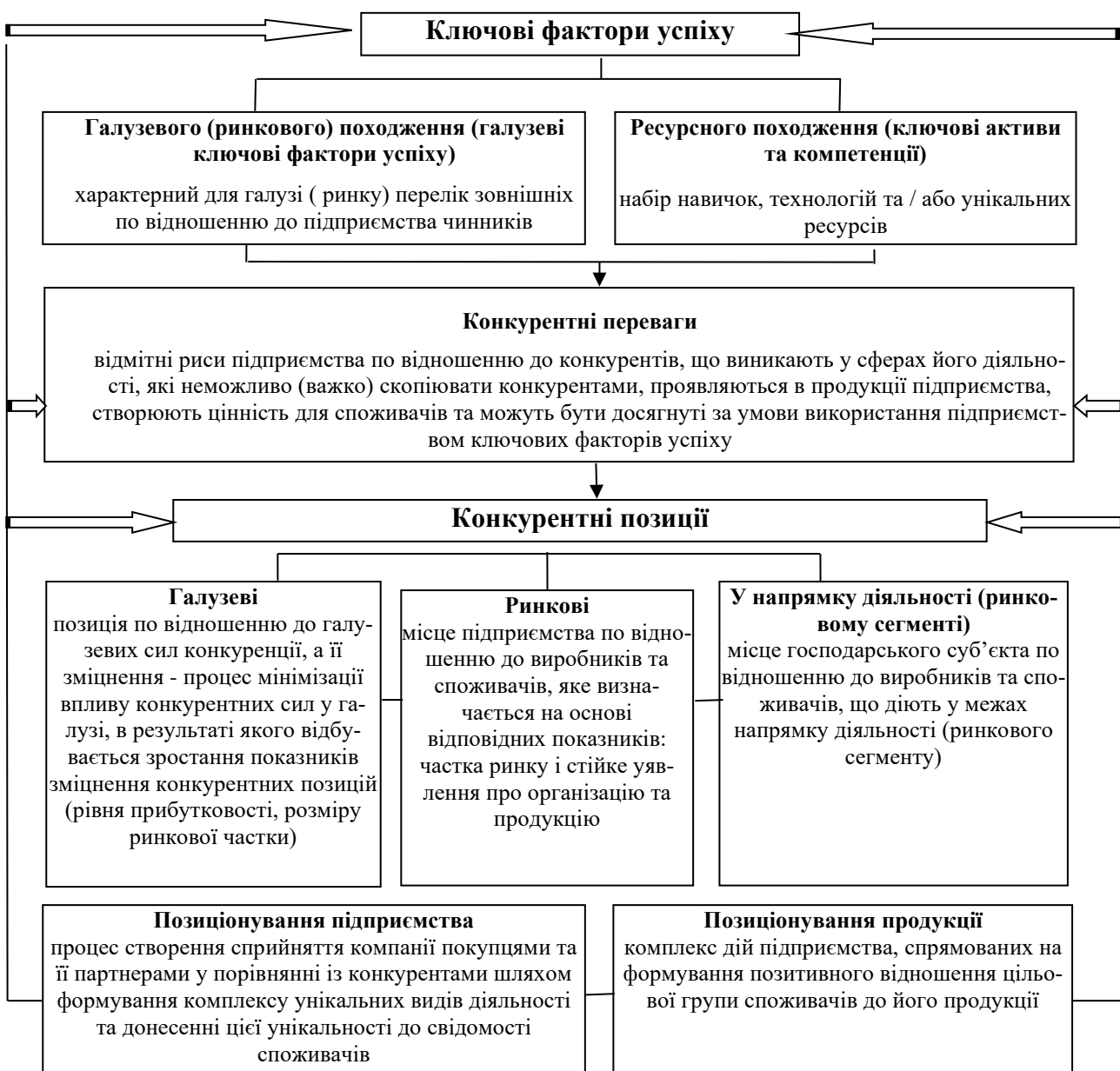


Рис. 2. Співвідношення та взаємозв'язок між основними складовими понятійно-категоріального апарату конкурентного позиціонування підприємств

Джерело: авторська розробка

Використання підприємством ключових факторів успіху ринкового та ресурсного походження уможливило досягнення конкурентних переваг, наявність та стабільність яких обумовлює міцні конкурентні позиції підприємства на ринку, в галузі, у стратегічному напрямку діяльності (ринковому сегменті).

Висновки. Конкурентна перевага в умовах емергентної економіки формується не лише завдяки володінню унікальними ресурсами, а й через здатність підприємства до постійного оновлення, інноваційності, стратегічної гнучкості та орієнтації на створення цінності для споживача. Така перевага є результатом ефективної реалізації ключових факторів успіху в поєднанні з внутрішніми ресурсними можливостями.

Запропонована модель формування конкурентної переваги дозволяє: виявити критичні точки у системі створення цінності; діагностувати ефективність використання ресурсів; прогнозувати зміни конкурентної позиції підприємства на основі динаміки зовнішніх і внутрішніх чинників.

У теоретичному аспекті конкурентні переваги можна трактувати як відмітні характеристики підприємства, що забезпечують йому перевагу над конкурентами, виникають у ключових сферах його діяльності, складні для копіювання, проявляються в унікальності продукції або послуг і створюють стійку цінність для цільових груп споживачів.

Список використаних джерел:

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. (2006). Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 384 с.
2. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. та ін. (2006). Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 527 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/18b959d1-f89b-4473-a3f6-1c8119f143be>.
3. Портер, М. (2020). Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат. 424 с.
4. Porter M. Competitive Strategy Boston: Harvard Business Review Press, 1980. 396 p.
5. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Chichester: Wiley, 2021. 512 p. URL: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf.
6. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2014. 368 p. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf).
7. Building Resilient Economies in Uncertain Times : Report. OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 82 p.
8. How to Create Competitive Advantage in a Crisis. 2022. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/05/how-to-create-competitive-advantage-in-a-crisis>.

References:

1. Dolzhanskyi, I.Z., & Zahorna, T.O. (2006). Konkurentospromozhnist' pidpriemstva [Enterprise competitiveness]. textbook. Kyiv: Tsentr navchal'noi literatury. [in Ukrainian]
2. Klymenko, S.M., Dubrova, O.S., Barabas', D.O., Omelianenko, T.V., & Vakulenko, A.V. (2006). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]. textbook. Kyiv: KNEU. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/items/18b959d1-f89b-4473-a3f6-1c8119f143be>. [in Ukrainian].
3. Porter, M. (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian].
4. Porter, M. (1980). Competitive strategy. Boston: Harvard Business Review Press. [in English].
5. Grant, R. (2021). Contemporary strategy analysis. Chichester: Wiley. Retrieved from: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf. [in English].
6. Teece, D.J. (2014). Dynamic capabilities and strategic management. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf). [in English].
7. Building resilient economies in uncertain times: Report. OECD. (2023). Paris: OECD Publishing. [in English].
8. How to create competitive advantage in a crisis. Harvard Business Review. (2022). Retrieved from: <https://hbr.org/2022/05/how-to-create-competitive-advantage-in-a-crisis>. [in English].