

УДК 338.2:339.138:339.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.95-100>**Єранкін О.О.**

доктор економічних наук

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Yerankin Oleksandr

Dr. of Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-6037-7438>**Шевченко М.В.**

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Shevchenko Mykola

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0009-0006-9258-7049>

ФАКТОРИ ТУРБУЛЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджено питання формування і розвитку економічної і маркетингової турбулентності на сучасному етапі розвитку економічних систем. Вивчено і описано передумови формування турбулентності економічного і маркетингового середовища. Систематизовано фактори турбулентності в контексті адаптивності до особливостей функціонування даного середовища. Визначено основні авторські підходи до аналізу факторів турбулентності, які необхідно враховувати при плануванні і реалізації маркетингової стратегії. Розкрито сутність гіпотези формування турбулентності, що лежить в основі формування нового типу економічних систем. Сформовано основні рівні турбулентності та надано характеристику кожному з них. Проаналізовано сукупність дескрипторів, що впливають на формування турбулентності економічних процесів. На основі всебічного аналізу сформовано сукупність факторів турбулентності маркетингового середовища на макро і мікро рівні.

Ключові слова: маркетингове середовище, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, економічне середовище, турбулентність, фактори турбулентності, рівні турбулентності, економічна система, процеси турбулентності.

FACTORS OF TURBULENCE IN THE CONTEMPORARY MARKETING ENVIRONMENT

The article examines the formation and development of economic and marketing turbulence. The relationship between turbulence processes and marketing activities is identified. The conditions for the formation of turbulence in the economic and marketing environment are studied. Factors of turbulence in the context of adaptability to the peculiarities of the marketing environment are systematized. The correlation between the marketing environment and the global economic environment is shown, highlighting the fundamental prerequisites for the emergence of turbulence processes. The causes of crises and turbulence in the economy at the global and local levels are identified. The author's main approaches to the analysis of turbulence in the economic and marketing environment are determined. The essence of the hypothesis of turbulence formation, which underlies the formation of a new type of economic systems, has been revealed. The concept of "geo-economic space" has been analyzed from the perspective of turbulence, and its structural elements have been identified. The essence of using the Chaotics approach in studying the factors of environmental turbulence is described. The main levels of turbulence are identified and revealed, and each of them is characterized. The patterns of development of the global and regional economic space have been formed from the perspective of narrow and broad approaches. The prospects for the development of a "new economic reality" have been revealed, taking into account factors of turbulence. Methods for assessing turbulence levels depending on the complexity of the market environment, the pace of change, the degree of novelty of events, and forecast components are described and studied. The descriptors of the formation of turbulent processes are described and their role in the context of analyzing the turbulent environment is assessed. A list of prerequisites for the emergence of turbulence in the marketing environment is identified. Based on a comprehensive analysis, a set of factors of turbulence in the marketing environment at the macro and micro levels is formed.

Keywords: marketing environment, marketing activity, marketing strategy, economic environment, turbulence, turbulence factors, turbulence levels, economic system, turbulence processes.

JEL classification: A10, B41.

Постановка проблеми. Маркетингове середовище постійно змінюється під впливом глобальних та локальних економічних процесів, появи нових технологій, інформатизації і діджиталізації суспільства. Поняття «турбулентність» означає постійні, швидкі та часто непередбачувані зміни, що впливають на діяльність суб'єктів маркетингового середовища. Це вимагає відповідної адаптивності та гнучкості компаній до зазначених змін та здатності продукувати швидкі і ефективні маркетингові рішення. Турбулентність як закономірний фактор розвитку навколишнього середовища передбачає наявність руху, при якому спостерігаються формування певних вихорів, нестабільності, хаотичності, що створюють особливий стан функціонування системи. Світові, національні і регіональні економіки наразі переживають епоху турбулентності, що обумовлює актуальність дослідження питань даного напрямку з метою пошуку систематичних і дієвих рішень функціонування суб'єктів економіки у даних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики турбулентності економічного середовища приділено достатньо велику увагу у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах інформації. Значну увагу даним аспектам приділено увагу у працях І. Ансоффа, Ф. Котлера, Т. Мулдена, С. Холлєнсена, О. Борзенко, В. Гросул, О. Жиликової, І. Дем'янчук, Т. Циганкової та ін.

Разом з тим недостатньо вивченими залишаються питання факторів турбулентності маркетингового середовища, хоча воно знаходиться у тісному зв'язку із загальними процесами турбулентності і вимагає деталізації досліджень зазначеного напрямку.

Метою статті є вивчення і систематизація факторів турбулентності в контексті адаптивності до маркетингового середовища та оцінки можливих впливів на маркетингову діяльність економічних суб'єктів.

Виклад основних результатів дослідження. Фактори турбулентності чинять суттєвий вплив на макросередовище маркетингової діяльності і тим самим можуть змінювати стратегічні орієнтири маркетингової діяльності. Виходячи з цього стратегічне маркетингове планування має враховувати вплив даних факторів і вчасно адаптуватися до існуючих змін.

Виникнення кризових явищ в економіці є загальноприйнятим явищем, що робить неминучим циклічність її розвитку. Економічний цикл налічує чотири основні стадії: криза, депресія, поживлення та піднесення. Тривалості економічних циклів різні дослідники оцінюють неоднозначно, але відомо про наявність коротких, середніх та довгих циклів. Маркетингова діяльність підприємства, фактори формування навколишнього середовища маркетингу залежать як від загального стану економіки в цілому, так і від фаз економічного циклу. Найвищої уваги потребують періоди кризи, коли суб'єкти економічної діяльності мають вчасно і адаптивно реагувати на зміни, які виникають в навколишньому маркетинговому середовищі [4].

Останніми десятиріччями прояви кризових явищ в економіці відбуваються все частіше, що пояснюється

виникненням глобальних економічних дисбалансів, геополітичними змінами, енергетичними та ресурсними війнами. Все це створює умови для формування майже постійної турбулентності економічних систем, до якої необхідно вимушено пристосовуватися і відшукувати вікна можливостей для подальшого стратегічного розвитку. Маркетингове середовище за таких умов є своєрідним «сенсором», який реагує на зміни глобального і локального економічного середовища. Найбільш вагомими факторами у даному контексті є вплив на купівельну спроможність населення, нестабільність постачань продукції, необхідність оновлення продуктового портфеля компанії, зміну споживчих ставлень, вподобань, пріоритетів.

У площині аналізу світових та регіональних явищ турбулентності, доцільно проаналізувати сутність «геоекономічного простору», що у спрощеному розумінні визначається як географічна інтерпретація багатомірного економічного простору. В широкому розумінні представляє собою методологічну категорію трактування глобального простору як сфери, у якій здійснюється функціонування глобальної економічної системи. Така система розвивається і фрагментується за власними закономірностями, притаманними світовому відтворювальному процесу. Фрагментація геоекономічного простору відбувається з урахуванням специфіки та інтересів країн, політичних та економічних систем. Каталізаторами формування даного простору є: міжнародна торгівля продукцією; рух капіталу, засобів виробництва, робочої сили; транспортно-логістичні системи; інформаційні технології. Процеси, що відбуваються у геоекономічному просторі дуже часто є джерелом формування геополітичних фронтів (торгових війн, санкцій, конфліктів); кліматичних та ресурсних збурень (продовольчі кризи, дефіцит енергоресурсів, екологічні катастрофи); технологічних проривів (автоматизація, цифровізація, штучний інтелект) та ін. [2].

Джон А. Касліоне і Ф. Котлер [5] у період виникнення кризових явищ і

хаотичності запропонували використання особливого підходу, що має назву Chaotics, або підхід, який виявляє передумови виникнення турбулентності та передбачає події, де можуть проявитися, з одного боку, слабкі сторони, з іншого, об'єктивні можливості підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основною метою використання заданого підходу є сталий розвиток бізнесу компанії, що заснований на концепції антикризового управління маркетингом за умов нестабільного, турбулентного середовища. Даний підхід представляє собою сукупність принципів, дій та інструментів, що покликані запобігти негативним наслідкам впливу турбулентності та знайти невикористані раніше можливості (рис. 1).

Виникнення і поширення зазначеного підходу ґрунтується на гіпотезі, що постійна турбулентність і є новою реальністю, в якій нам необхідно жити і функціонувати. Компанії та інші суб'єкти маркетингового середовища не можуть більше розраховувати на довготривалу стабільність, а мають враховувати кризові

явища в економіці, нестійкість фінансової системи, політичних потрясінь, стрімких технологічних змін,

інформатизації та цифровізації суспільства.

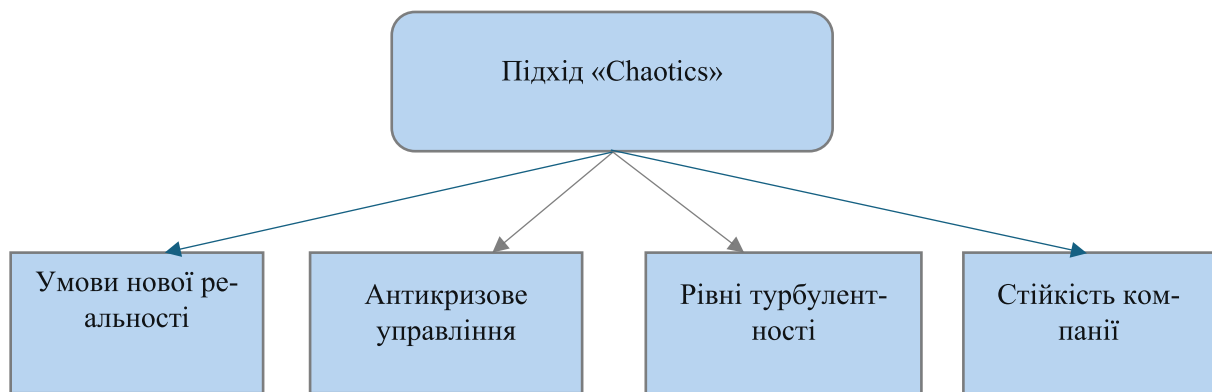


Рис. 1. Використання підходу «Chaotics» при дослідженні факторів турбулентності

Джерело: розроблено авторами на основі [5, 8]

Умови нової реальності передбачають врахування постійної турбулентності, у якій розвиток бізнесу і маркетингова діяльність не можуть більше розраховувати на довготривалу стабільність. Потрібно враховувати вплив економічних криз, політичних зламів, зміни технологій, трансформації споживчих вподобань, побажань, запитів, поведінки.

Антикризова система управління має базуватися на передчасному виявленні загроз, гнучкій стратегії планування та виробленні алгоритму дій щодо оперативного реагування на існуючі загрози.

Рівні турбулентності, що мають місце за впровадження даного підходу передбачають визначення рівня турбулентності, зокрема м'якого, середнього чи сильного. М'який рівень передбачає незначні або тимчасові коливання в економіці та навколишньому середовищі. Середній рівень передбачає значні, достатньо руйнівні, але тимчасові збої здебільшого на локальному рівні. Сильна турбулентність проявляється через глибокі системні кризи, що мають комплексний характер. До останньої, наприклад, можна віднести воєнні дії, пандемію.

Протистояння вище зазначеним загрозам і вихід з періоду турбулентності залежить від ресурсного потенціалу і стійкості компанії, зокрема фінансової гнучкості, оперативної гнучкості, маркетингової адаптивності, кадрового потенціалу.

Турбулентність маркетингового середовища значною мірою формується за рахунок «ринкової турбулентності», поняття якої було введене Ф. Котлером і Дж. Касліоне. Ринкову турбулентність вони пов'язують з тими само факторами, що мають місце і у природному середовищі: хаотичністю, непередбачуваністю і агресивністю. Відповідно до ринкового середовища це проявляється у нестабільному, хаотичному впливові факторів, що формують відповідну поведінку ринкових суб'єктів. Такі фактори дуже важко спрогнозувати і передбачити.

Турбулентність у маркетинговому середовищі формується за рахунок швидких і непередбачуваних змін у макро і мікро середовищі маркетингової діяльності, внутрішньому середовищі компанії, які чинять

суттєвий вплив на стратегію і тактику маркетингової діяльності. Особливо помітним це є у площині дій і розвитку глобалізаційних процесів, що змінюють парадигму розвитку маркетингової діяльності і зумовлюють продукування принципово нових рішень управління ринковими процесами та напрямів взаємодії із споживачами. Фактори турбулентності характеризуються тим, що на них важко впливати і на макро, і на мікрорівні, можна лише пристосовуватися, шукаючи вікно можливостей для можливого подальшого зростання компанії.

Для прикладу можна навести діяльність компанії LEGO group, яка є найбільшим виробником іграшок у світі. До певного періоду компанія вважала, що унікальна концепція продукції, що виробляється, робить її невразливою перед конкурентами, але наразі компанія стикається з безліччю викликів. Найвидатніші конструктори LEGO вступають у все більш жорстку конкуренцію з телебаченням, цифровими продуктами, відео іграми та ін. [9].

Одним з дієвих методів рівневої оцінки турбулентності є метод Ансоффа [8], сутність якого полягає у представленні турбулентності як п'ятирівневої величини, що приймає одне із значень в залежності від складності ринкового середовища, темпів змін, ступеню новизни подій і фактору передбачуваності майбутнього. Стратегічний успіх компанії при цьому визначається в можливості узгодження рівня турбулентності ринкового середовища з рівнем ступеню агресивності стратегії компанії і її спроможності реагувати на зазначені зміни.

Продовження даного методу знайшло своє відображення у дослідженнях Kipley Dr., Lewis A. [10], які доповнили модель стратегічного аналізу через розуміння рівня турбулентності зовнішнього середовища. Даному випадку пропонується визначати рівень турбулентності навколишнього середовища через галузеву і маркетингову турбулентність шляхом розподілення отриманих результатів у шкалі від 1 до 5. Найнижчий рівень передбачає констатацію спокійного і стабільного середовища, найвищий – неочікувані і стрибкоподібні зміни. Надалі галузева і маркетингова

турбулентність аналізується на основі експертних оцінок у розрізі множини атрибутів кожна.

Гросул В. та Жилякова О. [3] відмічають, що дослідження поняття «турбулентності» в економічних дже-релах фундаментально почало досліджуватися І. Ан-соффом, який вперше звернув увагу на важливість рівнів для стратегічного аналізу навколишнього середо-вища. Автори сформували власне бачення «турбулент-ності» як інваріантний комплекс факторів оточуючого середовища, що характеризуються агресивністю, хао-тичністю та непередбачуваністю. Сукупність дій цих факторів визначають фактичний ранг турбулентності бізнес-середовища і визначають подальшу стратегію антикризового управління. Для кожного рівня турбу-лентності, на думку авторів, можна підібрати комбіна-цію факторів, які є передумовою оптимізації успіш-ного стратегічного розвитку компанії. Сучасна нова «турбулентна» реальність характеризується швидкі-стю та невизначеністю, що приводить до необхідності використання аналізу та об'єктивної оцінки даних про-цесів на базі переліку дескрипторів. Усі дескриптори запропоновано розділити на чотири групи:

- 1) глобалізації світового ринку;
- 2) соціально-економічні внутрішньодержавні;
- 3) ринкові;
- 4) інші.

Надалі використовується кількісна оцінка дескрип-торів кожної групи на основі експертного опитування керівників та провідних фахівців підприємств.

Бурбан О. та Кривов'язюк І. [1] стосовно аналізу факторів турбулентності економічного і маркетинго-вого середовища розрізняють глобальну, економічну і ринкову турбулентність.

Економічна турбулентність є системним поняттям та характеризується дуалістичним поглядом, поєдну-ючи поняття глобальної і ринкової турбулентності.

Глобальна турбулентність відрізняється стрімкими динамічними процесами та відповідним динамізмом макроекономічних показників, які чинять вплив на стан міжнародної економіки загалом.

Ринкова турбулентність формується під впливом змін у кон'юктурі конкретних товарних ринків і коре-лює із станом глобальної турбулентності, формуючи макроекономічні показники маркетингової діяльності та загальні тренди.

Семеняк І. і Мангушев Д. [6], досліджуючи дане питання, визначають основні фактори турбулентності такі, як «хаотичність» та «випадковість» і підкреслю-ють необхідність розгляду турбулентності у площині статистичних підходів, наголошуючи на тому, що це не детермінований процес. Турбулентні процеси, на їх-ній погляд, мають наступні властивості:

- 1) швидкість у заданій точці процесу має зале-жати від часу;
- 2) флуктуації швидкості у заданій точці мають бути хаотичними;
- 3) флуктуації швидкості в турбулентному про-цесі формуються як наслідок збурювань, розвиток яких важко передбачити.

Під ринковою турбулентністю у вузькому автори

розуміють зміну сприйняття споживчої цінності то-вару. Ринковій турбулентності також властиві прояви діалектичних законів взаємозв'язку кількісних накопи-чень досвіду і станів споживчих потреб якісного ха-рактеру, структурних змін споживчого попиту і пріори-тетів. Основним впливовим фактором при цьому на ри-нкову турбулентність є фактор конкуренції. Це основ-ний «збурюючий» фактор, сила якого визначається рі-внем конкуренції.

Циганкова Т. [7] наголошує, що умови турбулент-ності глобальної економічної системи, які доповню-ються потужними економічними та фінансовими кри-зами, примушують компанії шукати нестандартні, ан-тикризові стратегії маркетингового управління. Успі-шність даних стратегій залежить, насамперед, від якіс-них досліджень і цілісного розуміння чинників турбу-лентного маркетингового середовища. У період кризо-вих явищ, наприклад, компанії-виробники споживчих товарів мають реагувати на фактори зниження обсягу купівель, переходу до режиму жорсткої економії та планування особистих витрат споживачам та зниження ними кількості імпульсивних купівель.

Аналізуючи основні підходи до розуміння турбуле-нтності маркетингового середовища, варто відмітити, що турбулентність маркетингового середовища і ви-значення переліку впливу основних факторів на марке-тингову діяльність підприємства знаходиться у пря-мому зв'язку із загальною світовою турбулентністю та локальною економічною турбулентністю як на рівні держави, так і на рівні окремих ринків. Основними пе-редумовами виникнення турбулентності є:

- зміни руху світового фінансового капіталу;
- глобальна соціально-економічна криза;
- пандемії;
- війни;
- жорстка боротьба за ресурси і ринки;
- зміни в демографічній структурі населення світу і окремих регіонів;
- глобальні кліматичні зміни;
- прискорення цифровізації світового економіч-ного простору

На основі проведеного аналізу поглядів множини зазначених у дослідженні авторів, врахування специ-фіки турбулентності світового економічного простору та врахування вітчизняних реалій, сформуємо ключові фактори турбулентності маркетингового середовища (табл. 1).

Однією з найбільш вагомих причин виникнення турбулентності є прискорення глобалізація існуючого сучасного економічного простору з швидкою інформа-тизацією і діджиталізацією суспільства, а також вели-кий розрив у техніко-технологічному розвитку країн та економік. Окремі, найбільш розвинуті економіки вже перейшли до шостого технологічного укладу із засто-суваннями нано-, біо, когнітотехнологій, що формує принципово нові умови функціонування економічного і маркетингового середовища.

Підвищення рівня інформатизації суспільства і, зо-крема, споживача, робить людей більш поінформова-ними, досвідченими, вибагливими до продукції і

брендів. Конкуренція на глобальному рівні зростає, але поряд з цим споживачі потребують локалізованих рішень у відповідності до власних етнічних, культурних та регіональних особливостей. Інфляційні ризики,

локальні економічні кризи і геополітичні події впливають на трансформацію купівельної поведінки і кінцеві купівельні рішення.

Таблиця 1

Основні фактори турбулентності сучасного маркетингового середовища

Рівень	Фактор
Макросередовище	- зміни світових глобальних процесів; - глобальні макроекономічні дисбаланси; - військові конфлікти; - санкційна політика та торгові війни; - ресурсні війни; - світова цифрова трансформація та автоматизація; - зміна традиційних бізнес-моделей через перехід інтернет-платформ; - кіберзагрози для глобальної і регіональної інфраструктури; кліматичні зміни; - технологічні зміни та швидкий інноваційний розвиток; - інформатизація глобального економічного простору; - дефіцит критично значущих ресурсів; - фінансові кризи; - криптовалютні коливання; - політична нестабільність; - міграційні процеси; - зміни демографічної структури населення
Мікросередовище	- коливання попиту і пропозиції; - регіональні і ринкові дисбаланси; - зміни споживчих пріоритетів і мотивацій; - конкурентні загрози; - різкі зміни в уподобаннях і поведінці споживачів; - зміни у ціновій чутливості; - розвиток нових форм взаємодії з клієнтами; - поява нових гравців на ринку; - інноваційні продукти та бізнес конкурентів; - перебої у постачанні продукції; - зміна каналів дистрибуції; - комунікаційні загрози; - конфлікти інтересів між партнерами; - дефіцит кваліфікованих фахівців; - зміна споживчих цінностей і мотивацій.

Джерело: систематизовано авторами на основі [2, 6]

Поширення вірусного маркетингу, соціальних мереж, інфлюенс-маркетинг можуть впливати на діяльність компаній через формування позитивного чи негативного іміджу, визначення довіри до брендів тощо.

Все це у своїй сукупності створює динамічне і непередбачуване середовище, в якому для маркетингу необхідні швидкі і ефективні рішення.

Висновки. Вітчизняна економіка і ринок наразі проходять найважчий період свого розвитку, що знаходить відбиток і на маркетинговому середовищі, що відрізняється надзвичайною турбулентністю. Воєнний стан призводить до важких соціальних, економічних, ринкових, політичних, культурних потрясінь, наслідки яких важко передбачити. Все це зумовлює кризові явища у соціально-економічній та споживчій сфері, проявляючись у якості зuboжіння населення, падінні рівня доходів, зниження попиту на різні групи товарів,

зміні споживчих пріоритетів, трансформації системи споживчих цінностей.

Вразливість до кризових явищ зумовлена також залежністю фінансової системи країни від зовнішніх запозичень, високою енергемісткістю продукції, великим розривом технологічного укладу економіки у порівнянні з економіками розвинутих країн. Поряд з цим існують істотні позитивні зрушення у розвитку процесів цифровізації і діджиталізації економічного простору, що формують принципово новий спосіб взаємодії із споживачами і впливають на успішність реалізації маркетингових стратегій. Комплексне врахування і розуміння зазначених факторів надають можливість швидкої і адаптивної реакції компаній на них, пошуку шляхів виходу із кризових явищ та успішної реалізації маркетингової стратегії.

Список використаних джерел:

1. Бурбан О.В., Кривов'язюк І.В. (2018). Вплив турбулентності зовнішнього середовища на прийняття інвестиційних рішень. Причорноморські економічні студії. Вип. 27. Ч. 1 С. 29-33. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018.pdf
2. Борзенко О. (ред). (2022). Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України : колективна монографія. Київ : НАН України, 264 с. ISBN 978-966-02-9972-6
3. Гросул В., Жилякова О. (2015). Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством. Economic Annals-XXI, № 3-4(2). С. 51-54. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000545273>
4. Дем'янчук І.А. (2012). Природа і особливості виникнення економічної турбулентності. Інвестиції : практика та досвід, № 5. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_5_26
5. Котлер Ф., Касліоне Дж.А. (2009). Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності. Київ : Хімджест, ПЛАСКЕ, 208 с. ISBN 978-966-2146-16-7.
6. Семеняк І., Мангушев Д.. (2007). Турбулентність ринків: явище й тенденції. ResearchGate. January, URL: <https://surli.cc/lqqyxq>
7. Циганкова Т., Євдоchenko О., Шелестович Т. (2012). Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі. Міжнародна економічна політика, Вип. 1-2. С. 5-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2012_1-2_3
8. Ansoff, I.H., & Sullivan, P.A. (1993). Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. Long Range Planning, Vol. 26. Iss. 5. Pp. 11-23. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90073-O](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90073-O)
9. Hollensen, Svend. (2016). Global marketing - A market responsive approach. Pearson Education, 872 p. ISBN 978-1-292-10011-1
10. Kipley, Dr., Lewis, A., & Jeng, J.-L. (2012). Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix. SAGE Open, Vol. 2. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244011435135>

References:

1. Burban, O.V., & Kryvoviazuk, I.V. (2018). Vplyv turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha na pryiniattia investytsiinykh rishen [The impact of external turbulence on investment decision-making]. Black Sea Economic Studies, Vol. 27. Part 1 Pp. 29-33. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018.pdf [in Ukrainian].
2. Borzenko, O. (red). (2022). Hlobalizatsiini protsesy u svitovii ekonomitsi: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [Globalization processes in the world economy: challenges and opportunities for Ukraine] : collective monograph. Kyiv: NAS of Ukraine, 264 p. ISBN 978-966-02-9972-6 [in Ukrainian].
3. Hrosul, V., & Zhyliakova, O. (2015). Otsinka turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Assessment of the turbulence of the external environment in the system of anti-crisis management of the enterprise]. Economic Annals-XXI, No. 3-4(2). Pp. 51-54. Retrieved from: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000545273> [in Ukrainian].
4. Demianchuk I.A. (2012). Pryroda i osoblyvosti vynyknennia ekonomichnoi turbulentnosti [Nature and features of the emergence of economic turbulence]. Investments: practice and experience, No. 5. Pp. 88-92. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_5_26 [in Ukrainian].
5. Kotler, F., & Kaslione Dzh.A. (2009). Khaotyka : upravlinnia ta marketynh v epokhu turbulentnosti [Chaos : Management and Marketing in the Age of Turbulence]. Kyiv: Khimdzhest, PLASKE, 208 p. ISBN 978-966-2146-16-7. [in Ukrainian].
6. Semeniak, I., & Manhushev, D. (2007). Turbulentnist rynkiv : yavyshe y tendentsii [Market Turbulence : Phenomenon and Trends]. ResearchGate. January, Retrieved from: <https://surli.cc/lqqyxq> [in Ukrainian].
7. Tsyhankova, T., Yevdochenko, O., & Shelestovych, T. (2012). Stratehii mizhnarodnykh kompanii u turbulentnomu marketynhovomu seredovyschi [Strategies of international companies in a turbulent marketing environment]. International Economic Policy, Vol. 1-2. Pp. 5-39. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2012_1-2_3 [in Ukrainian].
8. Ansoff, I.H., & Sullivan, P.A. (1993). Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. Long Range Planning, Vol. 26. Iss. 5. Pp. 11-23. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90073-O](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90073-O) [in English].
9. Hollensen, Svend. (2016). Global marketing - A market responsive approach. Pearson Education, 872 p. ISBN 978-1-292-10011-1 [in English].
10. Kipley, Dr., Lewis, A., & Jeng, J.-L. (2012). Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix. SAGE Open, Vol. 2. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244011435135> [in English].