

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

14 грудня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістр  
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка та бізнес-інновації  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Економічний вплив глобальної пандемії на бізнес-моделі та стратегії відновлення

Здобувача(ки) групи Е.м-21  
(шифр групи)

Розпутній Андрій Володимирович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Андрій РОЗПУТНІЙ  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старший викладач, к.е.н., доцент Юрій МАЗІН  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«06» листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Студента(ки) групи Е.м-21, 2 курсу ННІ БіЕМ  
(найменування інституту)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

\_\_\_\_\_ Розпутній Андрій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Економічний вплив глобальної пандемії на бізнес-моделі та стратегії відновлення

Затверджена наказом по СумДУ №1443-VI від «12» грудня 2023 р.  
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «14» грудня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: наукові публікації у періодичних виданнях, монографії, аналітичні доповіді, статистична звітність компаній.

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): 1) Теоретико-методологічні основи дослідження. 2) Вплив глобальної пандемії на бізнес-моделі та стратегії відновлення. 3) Цифрові технології та їх роль у відновленні бізнесу.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

- 1) Результати введення терміну «стратегічне управління» в теорію і практику.
- 2) Ключові чинники впровадження стратегічного управління.
- 3) Наслідки для бізнесу спричинені COVID-19 та війною.
- 4) Основні напрямки трансформації бізнес-моделі.
- 5) Основні принципи інновацій.

Дата видачі завдання: «06» листопада 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доц. Юрій МАЗІН  
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «06» 11.2023 р. \_\_\_\_\_  
підпис студента(ки)

**Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## АНОТАЦІЯ

Робота містить 40 сторінок основного тексту, 3 розділи, 2 рисунки, 3 таблиці та список використаної літератури з 88 джерел.

Метою роботи є систематизація теоретико-методологічних основ стратегічного управління, а також в аналізі впливу глобальної пандемії на бізнес-моделі та стратегії відновлення.

Щоб реалізувати мету роботи, були поставлені наступні завдання:

- Провести аналіз поняття стратегії та визначити методологічні підходи до вивчення стратегічного управління.
- Дослідити основні принципи стратегічного управління та визначити його роль в контексті кризових ситуацій.
- Проаналізувати вплив глобальної пандемії на економічну діяльність та визначити зміни у бізнес-стратегіях.
- Дослідити інноваційні підходи до розвитку під час пандемії.
- Проаналізувати адаптації бізнес-моделей до нових умов та змін.
- Вивчити роль цифрових технологій в управлінні бізнесом, зокрема, їхню роль у віддаленій роботі та електронній комунікації.
- Розробити рекомендації щодо впровадження бізнес-стратегій з використанням цифрових технологій.

У розділі 1 вивчено поняття стратегії та методологічних підходів до вивчення стратегічного управління, а також основних принципів стратегічного управління та визначення його ролі в контексті кризових ситуацій.

У розділі 2 розглянуто вплив глобальної пандемії на економічну діяльність та зміну бізнес-стратегій, досліджено інноваційні підходи до розвитку та зміцнення конкурентоспроможності в умовах пандемії і виконано аналіз адаптацій бізнес-моделей до нових умов і змін, спричинених глобальною пандемією.

У розділі 3 вивчено роль цифрових технологій у відновленні бізнесу та надання рекомендацій щодо впровадження бізнес-стратегій з використанням цифрових технологій.

Ключові слова: економіка, пандемія, цифровізація, ринок, бізнес-моделі.

## SUMMARY

The work contains 40 pages of the main text, 3 chapters, 2 figures, 3 tables and a list of used literature of 88 sources.

The purpose of the work is to systematize the theoretical and methodological foundations of strategic management, as well as to analyze the impact of the global pandemic on business models and recovery strategies.

To realize the goal of the work, the following tasks were set:

- Analyze the concept of strategy and determine methodological approaches to the study of strategic management.

- Research the main principles of strategic management and determine its role in the context of crisis situations.

- Analyze the impact of the global pandemic on economic activity and determine changes in business strategies.

- Explore innovative approaches to development during a pandemic.

- Analyze the adaptation of business models to new conditions and changes.

- Explore the role of digital technologies in business management, in particular, their role in remote work and electronic communication.

- Develop recommendations for the implementation of business strategies using digital technologies.

Chapter 1 examines the concept of strategy and methodological approaches to the study of strategic management, as well as the main principles of strategic management and the definition of its role in the context of crisis situations.

Chapter 2 examines the impact of the global pandemic on economic activity and changes in business strategies, explores innovative approaches to development and strengthening competitiveness in the pandemic, and analyzes the adaptation of business models to new conditions and changes caused by the global pandemic.

Chapter 3 examines the role of digital technologies in business recovery and provides recommendations for implementing digital business strategies.

Keywords: economy, pandemic, digitalization, market, business models.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	9
1.1 Поняття стратегії та методологічні підходи до вивчення стратегічного управління.....	9
1.2. Основні принципи стратегічного управління та визначення його ролі в контексті кризових ситуацій .....	13
2 ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНОЇ ПАНДЕМІЇ НА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ .....	20
2.1. Вплив пандемії на економічну діяльність та зміну бізнес-стратегії.....	20
2.2. Інноваційні підходи до розвитку та зміцнення конкурентоспроможності в умовах пандемії .....	26
2.3 Адаптації бізнес-моделей до нових умов та змін, спричинених глобальною пандемією.....	31
3 ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕСУ.....	36
3.1 Цифрові технології в управлінні бізнесом: електронна комунікація та віддалена робота та їх роль у відновленні бізнесу .....	36
3.2. Рекомендації щодо впровадження бізнес-стратегії з використанням цифрових технологій .....	39
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	47

## ВСТУП

**Актуальність.** Глобальна пандемія COVID-19 має значущий вплив на сучасні бізнес-моделі та стратегії відновлення. Зацікавленість у цифровій трансформації збільшується, а компанії активно впроваджують цифрові рішення для забезпечення конкурентоспроможності. Розглядається перегляд глобальних ланцюгів постачань з урахуванням вразливості, а також змінюється спосіб організації роботи через віддалену форму зайнятості. Виникають фінансові виклики, що вимагають ефективного управління ресурсами, а також стимулюють інноваційні підходи до бізнес-моделювання. У цьому контексті компанії, які можуть швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та забезпечувати фінансову стійкість, отримують перевагу.

**Основною метою роботи** є систематизація теоретико-методологічних основ стратегічного управління, а також в аналізі впливу глобальної пандемії на бізнес-моделі та стратегії відновлення.

Щоб реалізувати мету роботи, були поставлені наступні **завдання**:

- Провести аналіз поняття стратегії та визначити методологічні підходи до вивчення стратегічного управління.
- Дослідити основні принципи стратегічного управління та визначити його роль в контексті кризових ситуацій.
- Проаналізувати вплив глобальної пандемії на економічну діяльність та визначити зміни у бізнес-стратегіях.
- Дослідити інноваційні підходи до розвитку та зміцнення конкурентоспроможності під час пандемії.
- Проаналізувати адаптації бізнес-моделей до нових умов та змін, що виникають через глобальну пандемію.
- Вивчити роль цифрових технологій в управлінні бізнесом, зокрема, їхню роль у віддаленій роботі та електронній комунікації.
- Розробити рекомендації щодо впровадження бізнес-стратегій з використанням цифрових технологій.

**Об'єктом** дослідження є процес стратегічного управління в умовах глобальної пандемії.

**Предметом** дослідження є теоретичні та методичні основи, а також принципи, що лежать в основі стратегічного управління.

**Основними методами дослідження** є аналіз та синтез, а також метод логічного узагальнення є ключовими методами стратегічного управління в умовах глобальної пандемії.

При виконанні дослідження основними джерелами інформації були використані наукові публікації, що містяться в періодичних виданнях, монографії та посібники, пов'язані із обраною темою, а також відповідна література, доступна у вільному інтернет-просторі.



# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

## 1.1 Поняття стратегії та методологічні підходи до вивчення стратегічного управління

Стратегічне управління - це систематичний та цілеспрямований підхід до прийняття рішень та керівництва, спрямований на досягнення стратегічних цілей та завдань організації в умовах змінного та конкурентного бізнес-середовища. Цей вид управління орієнтований на довгостроковий успіх і визначає спрямування підприємства в майбутньому.

Введення терміна "стратегічне управління" в теорію та практику управління внесло декілька суттєвих змін та вдосконалень (таблиця 1).

Таблиця 1 – Внесок дефініції «стратегічне управління» в теорію та практику

Внесок	Зміст
<i>Розмежування між рівнями управління</i>	З'явився чіткий розріз між поточним (тактичним) управлінням на рівні виробництва та стратегічним управлінням на вищому рівні. Це дало можливість визначити конкретні області відповідальності та функції керівництва на різних рівнях.
<i>Урахування зовнішнього середовища</i>	Стратегічне управління ставить акцент на врахування змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів, що можуть впливати на діяльність організації. Це дозволяє підприємствам бути гнучкими та адаптивними до змін у конкурентному середовищі
<i>Акцент на стратегічному плануванні</i>	Стратегічне управління підкреслює важливість розробки стратегій та планів для досягнення довгострокових цілей. Це сприяє систематичному підходу та визначенню чіткого напрямку для розвитку.
<i>Зосередження на конкурентних перевагах</i>	Завдяки стратегічному управлінню, підприємства можуть активно працювати над створенням та збереженням конкурентних переваг, що допомагає забезпечити їхню успішність на ринку
<i>Орієнтація на довгостроковий успіх</i>	Замість короткострокового реагування на події, стратегічне управління спрямоване на

Джерело: складено на основі [1].

Хіггенс вважає що стратегічне управління – це процес управління, спрямований на досягнення місії будівельного підприємства шляхом ефективного управління його взаємодією з зовнішнім оточенням [2]. Іншими словами, це систематичний підхід до керівництва, який фокусується на визначенні стратегічних шляхів досягнення цілей підприємства та взаємодії з зовнішнім середовищем для оптимального реагування на зміни і використання можливостей.

Визначення стратегічного управління від Пірса і Робінсона можна розглядати як процес прийняття рішень та реалізації стратегій, що спеціально розроблені для досягнення конкретних цілей організації [3]. Цей підхід передбачає узгодженість між визначенням напрямків розвитку та реалізацією конкретних кроків для досягнення успіху. Отже, стратегічне управління включає в себе аналіз і вибір оптимальних стратегій, спрямованих на вирішення завдань та завдань організації, з метою максимізації її результативності та досягнення конкурентних переваг.

Стадії стратегічного управління можна описати наступним чином [1, 4]:

I. *Аналіз середовища.* На цьому етапі проводиться глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Визначаються можливості та загрози, які надає зовнішнє середовище, а також сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності.

II. *Визначення цілей.* На цьому етапі формулюються стратегічні цілі та завдання, які мають бути досягнуті організацією. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часовими (критерії SMART).

III. *Вибір стратегії.* На цьому етапі вирішується, яким чином досягнути визначених цілей. Розглядаються різні стратегічні альтернативи, проводяться їхні порівняльні аналізи, і обирається оптимальний шлях для реалізації стратегії.

IV. *Виконання стратегії.* На цьому етапі здійснюється практичне втілення обраної стратегії. Організація виконує необхідні кроки та впроваджує плани дій для досягнення стратегічних цілей.

V. *Оцінка та контроль виконання.* На заключному етапі проводиться оцінка результатів виконання стратегії, а також контроль за процесами. Якщо необхідно, коригуються плани та стратегії з урахуванням отриманих даних та нових умов.

Ці етапи утворюють цикл стратегічного управління, який є постійним процесом у рамках діяльності організації.

Вивчення та практика стратегічного управління підтверджують ефективність використання системного, процесного та ситуаційного підходів. Ці підходи взаємодіють та доповнюють один одного, створюючи комплексну методологію для реалізації стратегічних завдань [5]. Нижче подано аргументи, що підтверджують доцільність кожного з цих підходів у контексті стратегічного управління:

#### 1. Системний підхід.

- *Інтеграція елементів.* Системний підхід дозволяє розглядати організацію як єдину систему, де кожен елемент взаємодіє з іншими. Це сприяє врахуванню всіх аспектів бізнесу при формулюванні та реалізації стратегій.

- *Взаємодія складових.* Вивчення взаємодії між складовими організації дозволяє ефективніше вирішувати стратегічні завдання та уникати непередбачуваних наслідків.

#### 2. Процесний підхід.

- *Логічний хід.* Процесний підхід розглядає стратегічне управління як послідовність взаємозв'язаних процесів від формулювання стратегій до їх впровадження та контролю. Це забезпечує логічний та системний хід робіт, що сприяє успішній реалізації стратегій.

- *Оптимізація ресурсів.* Процесний підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, оскільки він допомагає ідентифікувати та оптимізувати ключові бізнес-процеси.

#### 3. Ситуаційний підхід:

- *Адаптивність.* Ситуаційний підхід підкреслює важливість адаптації стратегій до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє організації ефективно реагувати на непередбачені обставини та мінімізувати ризики.

- *Урахування контексту.* Ситуаційний підхід дозволяє брати до уваги унікальність та контекст організації при прийнятті стратегічних рішень, що робить їх більш ефективними та придатними до конкретного середовища.

Застосування цих підходів у поєднанні допомагає організаціям створювати гнучкі та адаптивні стратегії, враховуючи складність та динаміку сучасного бізнес-середовища.

Використання портфельних методів стратегічного аналізу є дієвим інструментом для розгляду та оцінки різноманітних стратегій в контексті портфеля бізнес-одиниць чи проектів організації. Ці методи дозволяють керівництву здійснювати об'єктивний відбір та прийняття рішень щодо алокації ресурсів та пріоритетів для різних напрямків діяльності. Основні портфельні методи включають [21]:

1. *Матриця портфеля бізнес-одиниць (BCG-матриця)*, що є класичним інструментом, який класифікує бізнес-одиниці за двома основними параметрами (часткою ринку та темпи росту ринку). Дозволяє визначити стратегічні пріоритети для кожної бізнес-одиниці, визначаючи, як ресурси будуть розподілені відповідно до їх потенціалу.

2. *Матриця привабливості-конкурентоспроможності (GE/McKinsey Matrix)*, що оцінює привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнес-одиниці. Надає комплексний погляд на стратегічне положення кожної бізнес-одиниці, допомагаючи у виборі оптимальних стратегій.

3. *Метод портфельного аналізу SWOT* для оцінки стратегічного положення кожної бізнес-одиниці та розробки стратегій. Забезпечує комплексний огляд внутрішніх та зовнішніх аспектів стратегічного середовища.

Використання портфельних методів дозволяє організаціям раціонально розподіляти ресурси, визначати стратегічні пріоритети та забезпечувати баланс між різними напрямками діяльності для досягнення комплексних стратегічних цілей.

Об'єктивні фактори, пов'язані із невизначеністю та змінами у зовнішньому середовищі, спричинили необхідність створення нового підходу до управління. У стратегічному управлінні, спрямованому на досягнення місії підприємства через отримання конкурентних переваг та оптимізацію внутрішніх можливостей і

стратегій, взято за основу механізм самоорганізації. Цей механізм, усуваючи негативний вплив зовнішнього середовища, сприяє якісно новому рівню розвитку як системи стратегічного управління, так і самого підприємства в цілому.

1.2. Основні принципи стратегічного управління та визначення його ролі в контексті кризових ситуацій

Визначення принципів стратегічного управління є надзвичайно важливим етапом для ефективного функціонування та розвитку будь-якого підприємства чи організації.

В наукових джерелах принципи представлені або простим переліком та розкриттям їх суті, або шляхом визначення класифікаційних груп (зазвичай від 2 до 4 груп), що дозволяє розкрити сутність цих принципів. Дослідники пропонують різні способи класифікації принципів, розглянемо основні з них і умовно розділимо їх на три категорії:

### **1. Принципи систем.**

На думку О. В. Раєвнєва у контексті стратегічного управління, принципи системності та ізоморфізму набувають особливого значення і виражаються на рівні стратегічного планування та реалізації [6-7]. Розглянемо їхню роль в цьому контексті:

#### 1. Принцип системності.

- *Внутрішня взаємодія елементів.* В стратегічному управлінні система включає в себе всі ключові аспекти діяльності підприємства чи організації. Це може бути внутрішній механізм управління, ресурси, процеси та зовнішні фактори.

- *Взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників.* Системний підхід дозволяє розглядати стратегічне управління в контексті внутрішніх і зовнішніх впливів, визначаючи взаємозалежність між ними.

#### 2. Принцип ізоморфізму.

- *Відповідність стратегічної структури.* Цей принцип визначає необхідність відповідності структури стратегічного управління загальній структурі організації. Тобто, стратегія повинна відображати загальну місію, цілі та цінності.

- *Узгодженість з бізнес-середовищем.* Стратегія повинна бути адаптованою до зовнішнього середовища, і ізоморфізм забезпечує відповідність стратегічних рішень зовнішнім умовам та ринковим тенденціям.

Обидва принципи сприяють створенню консистентної та адаптованої стратегії, яка враховує внутрішні й зовнішні фактори, а також забезпечує взаємодію між різними аспектами діяльності організації для досягнення стратегічних цілей.

Харченко О. М. визначає *принцип кінцевої мети* в системному підході до стратегічного управління розвитком підприємства ключовим орієнтиром, що визначає єдність та спрямованість всіх компонентів системи. Згідно з цим принципом, головна мета стає центральним керівним принципом, до якого підпорядковуються усі елементи та підсистеми. Усі стратегічні рішення, ресурси та процеси організації орієнтовані на досягнення цієї ключової мети. Важливість цього принципу полягає в тому, що він забезпечує єдність стратегії, адаптацію до змін, оптимізацію ресурсів та спрямованість на конкретний результат. Принцип кінцевої мети також передбачає постійну взаємодію між елементами системи та підтримання сталості у стратегічному напрямку. У цьому контексті, система є адаптивною та реактивною, готовою адекватно реагувати на зміни та забезпечувати досягнення головної мети в умовах змінного бізнес-середовища [8-9].

## **2. Принципи розвитку.**

Принципи розвитку соціально-економічної системи у стратегічному управлінні визначають основні принципи та напрями, які слід враховувати при формуванні та впровадженні стратегій розвитку організації чи економічної системи, які були визначені у дослідженні О. В. Раєвнева:

### **1. Інформаційна забезпеченість і перетворення інформації:**

- *Своєчасність і релевантність інформації.* Цей принцип підкреслює важливість доступності актуальної інформації. В умовах швидко змінюючогося середовища соціально-економічної системи, забезпечення своєчасності та релевантності інформації стає ключовим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

- *Адекватні методи та моделі обробки інформації.* Врахування сучасних методів та моделей обробки інформації є важливим для забезпечення ефективності та точності аналізу, що допомагає управлінцям приймати належні рішення.

## 2. Принцип багатьох рівнів управління.

- *Взаємодія рівнів управління.* Цей принцип вказує на те, що дії та рішення на одному рівні впливають на активності на інших рівнях. Взаємодія та координація різних рівнів управління дозволяє оптимізувати роботу системи в цілому, забезпечуючи комплексний та збалансований розвиток.

## 3. Ефективність та оптимальність прийняття рішень.

- *Визначення ефективності та оптимальності.* Цей принцип встановлює, що рішення повинні бути не лише ефективними, але й оптимальними з точки зору використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

- *Критерій оптимальності.* Визначення конкретних критеріїв оптимальності управлінських рішень, таких як показники ефективності, що дозволяє об'єктивно оцінити успішність та придатність прийнятих стратегій.

Ці принципи спрямовані на створення системи, яка не лише реагує на поточні виклики, але й активно працює над своїм вдосконаленням, оптимізацією внутрішньої взаємодії, та прийняттям обґрунтованих та оптимальних стратегічних рішень.

## 4. Принципи управління.

Принципи управління розвитком підприємства включають [10]:

- *Комплексність.* Це передбачає всебічний підхід до розробки стратегій реформування та розвитку, охоплюючи аспекти строків, виконавців та ресурсів.

- *Ефективність і результативність.* Сфокусованість на досягненні ефективності та фінансової окупності стратегії розвитку, забезпечуючи позитивні результати.

- *Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку.* Гарантування належної фінансової бази та виваженої оцінки ризиків для досягнення успішної реалізації стратегії.

- *Відкритість до інновацій і перетворень.* Зосередженість на пріоритеті інновацій та трансформацій у процесах управління розвитком економічних систем.

Ці принципи визначають стратегічні підходи до управління, сприяючи гармонійному та ефективному розвитку підприємства.

Гнучкість і маневреність також є одним із ключових принципів управління розвитком підприємства, які дозволяють організації ефективно адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та швидко реагувати на нові виклики [7].

Гнучкість підприємства полягає в його здатності змінювати свою структуру, стратегію та ділові процеси для адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість дозволяє підприємствам швидко реагувати на нові умови ринку, зміни в споживацькому попиті або конкурентній ситуації.

Також, у випадку невизначеності або непередбачуваних обставин гнучкість допомагає підприємству адаптуватися та шукати оптимальні рішення. І звичайно гнучкість забезпечує можливість впровадження нових ідей, технологій та стратегій для забезпечення конкурентоспроможності.

Маневреність в управлінні розвитком підприємства передбачає здатність швидко та ефективно змінювати напрямки, стратегії чи тактики діяльності відповідно до обставин.

Маневреність допомагає в прийнятті швидких та обґрунтованих управлінських рішень. Забезпечує можливість оптимізації ресурсів та їх спрямування в найбільш перспективні напрямки. А також, маневреність дозволяє підприємству брати ризиковані, але добре обґрунтовані рішення в прагненні до новацій та розвитку.

Об'єднуючи гнучкість та маневреність, підприємство стає більш адаптованим, реактивним та здатним до ефективного управління змінами. Ці принципи є особливо важливими в умовах швидкозмінного бізнес-середовища, де успішність полягає у здатності вчасно реагувати та пристосовуватися до нових умов.

Актуальність впровадження стратегічного управління визначається рядом факторів-умов, які відображають сучасні реалії бізнес-середовища. Декілька ключових чинників, які підкреслюють необхідність стратегічного управління, включають (рис. 1).



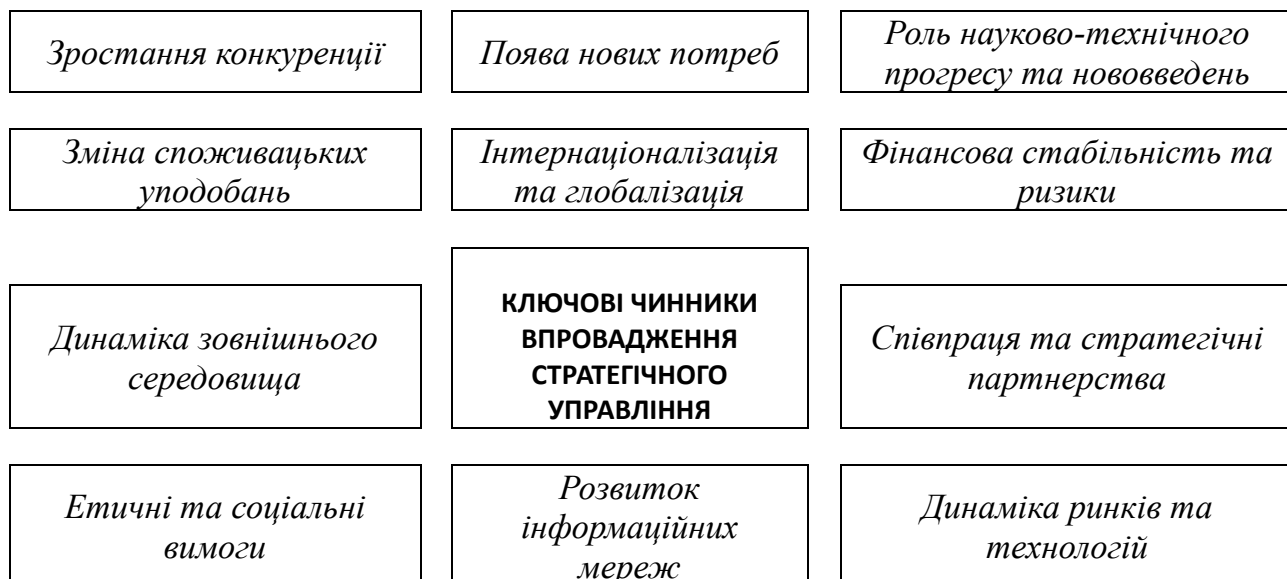


Рисунок 1 – Ключові чинники впровадження стратегічного управління.

Джерело: складено автором на основі [11-12].

*Зростання конкуренції.* Збільшення конкуренції між виробниками та боротьба за ресурси вимагають від підприємства ефективного стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності.

*Зміна споживацьких уподобань.* Споживачі постійно змінюють свої уподобання, і стратегічне управління дозволяє підприємствам адаптувати свої продукти та послуги до нових потреб.

*Динаміка зовнішнього середовища.* Швидке змінювання зовнішнього середовища створює необхідність адаптації. Гнучке управління та стратегічне планування дозволяють ефективно реагувати на стрімкі зміни.

*Поява нових потреб.* Розвиток суспільства та технологій породжує нові потреби, і стратегічне управління дозволяє підприємствам ідентифікувати та задовольняти ці потреби.

*Інтернаціоналізація та глобалізація.* Розширення географічних меж діяльності підприємства вимагає стратегічного управління для адаптації до різноманітності ринків та управління ризиками.

*Розвиток інформаційних мереж.* Швидкий обмін інформацією через інформаційні мережі дозволяє підприємствам ефективно використовувати дані для прийняття стратегічних рішень.

*Динаміка ринків та технологій.* Швидка зміна технологічного прогресу та ринкових умов вимагає системного стратегічного планування для визначення оптимальних напрямків розвитку.

*Роль науково-технічного прогресу та нововведень.* Сучасні технології та інновації стають важливими елементами стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

*Фінансова стабільність та ризики.* Стратегічне управління фінансами включає в себе оцінку фінансових ризиків, аналіз фінансового стану та розробку стратегій для їх ефективного управління. Підприємства повинні ідентифікувати ризики, визначати стратегії захисту, бюджетувати та ефективно управляти витратами для забезпечення фінансової стабільності..

*Співпраця та стратегічні партнерства.* В умовах глобалізації і складності бізнес-середовища стратегічні партнерства можуть бути ключовими для досягнення стратегічних цілей.

*Етичні та соціальні вимоги.* Зростання уваги до етичних та соціальних аспектів бізнесу вимагає від підприємств включення цих питань до стратегічного управління.

Також окремо варто зазначити про такі події як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Обидві події мають значний вплив на бізнес-середовище та вимагають адаптації стратегічного управління (таблиця 2).

Таблиця 2 – Наслідки для бізнесу спричинені COVID-19 та війною

Пандемія COVID-19	Повномасштабне вторгнення росії в Україну
<i>Глобальний вплив на економіку</i>	<i>Геополітичні та економічні наслідки</i>
<i>Необхідність стратегічного перегляду</i>	<i>Ризики та нестабільність</i>
	<i>Етичні та соціальні вимоги</i>

Джерело: складено автором.

*Пандемія COVID-19:*

- *Глобальний вплив на економіку.* Пандемія створила серйозні труднощі для світової економіки через обмеження на виробництво, закриття ринків та зменшення споживчої активності.

- *Необхідність стратегічного перегляду.* Підприємства повинні переглянути свої стратегії, враховуючи зміни в споживчому попиті, ланцюгах постачання та пріоритетах ризиків.

*Повномасштабне вторгнення Росії в Україну (від 24 лютого 2022 року):*

- *Геополітичні та економічні наслідки.* Конфлікт в Україні призвів до гострої геополітичної напруги та вплинув на економічну ситуацію в регіоні та світовому масштабі.

- *Ризики та нестабільність.* Підприємства, особливо ті, які мають бізнес в регіоні, повинні враховувати ризики та встановлювати стратегії для зменшення впливу нестабільної ситуації.

- *Етичні та соціальні вимоги.* Бізнесам необхідно враховувати етичні аспекти та соціальні відповідальності, уникати підтримки агресивних дій та сприяти вирішенню конфлікту мирними засобами.

Обидва ці події наголошують важливість гнучкості та адаптабельності стратегічного управління. Підприємства повинні швидко реагувати на непередбачувані обставини, переглядати свої стратегії та приймати інформовані рішення, щоб зберегти стабільність та відповідати викликам сучасного бізнес-середовища.

## 2 ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНОЇ ПАНДЕМІЇ НА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ

### 2.1. Вплив пандемії на економічну діяльність та зміну бізнес-стратегії

Пандемія, спричинена поширенням вірусу COVID-19, визначилася як велика світова криза, що виникла в кінці 2019 року в Китаї та швидко поширилася глобально. Це непередбачуване явище виокремилася своєю епідемічною природою та серйозними наслідками для всіх сфер суспільства. Світове співтовариство було змушено швидко адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи низку заходів для стримування поширення вірусу та мінімізації його впливу на життя людей та економіку.

Глобальний вплив пандемії охоплює сфери охорони здоров'я, економіки, освіти та соціальних відносин. Заходи по боротьбі з поширенням вірусу призвели до введення карантинів, заборон на масові заходи, а також змінили підходи до роботи та навчання, переважно переносючи їх в онлайн-середовище.

Економічні наслідки виявилися значними, з країнами втрачаючи виробництво, занятість та світову торгівлю. Це також призвело до перегляду бізнес-стратегій, акцентуючи увагу на цифрових технологіях, резервному плануванні та управлінні ланцюгами постачання.

Розгляд економічних аспектів та бізнес-стратегій під час пандемії набуває важливості у зв'язку з глибоким впливом кризи на економічну ситуацію та функціонування підприємств [13]. Цей аналіз стає ключовим інструментом для розуміння і адаптації до нового економічного середовища. Декілька аспектів підкреслюють значення цієї трансформації (рис. 2) [14].

*Стратегічне планування.* В умовах невизначеності та змін в економіці, компанії повинні переглядати та оновлювати свої стратегії. Розгляд економічних аспектів дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов, враховуючи змінні фактори.

*Фінансовий аналіз і ресурси.* Криза вимагає детального аналізу фінансового стану компаній та розробки стратегій для збереження ресурсів. Ефективне управління фінансами стає вирішальним для виживання та подальшого розвитку.

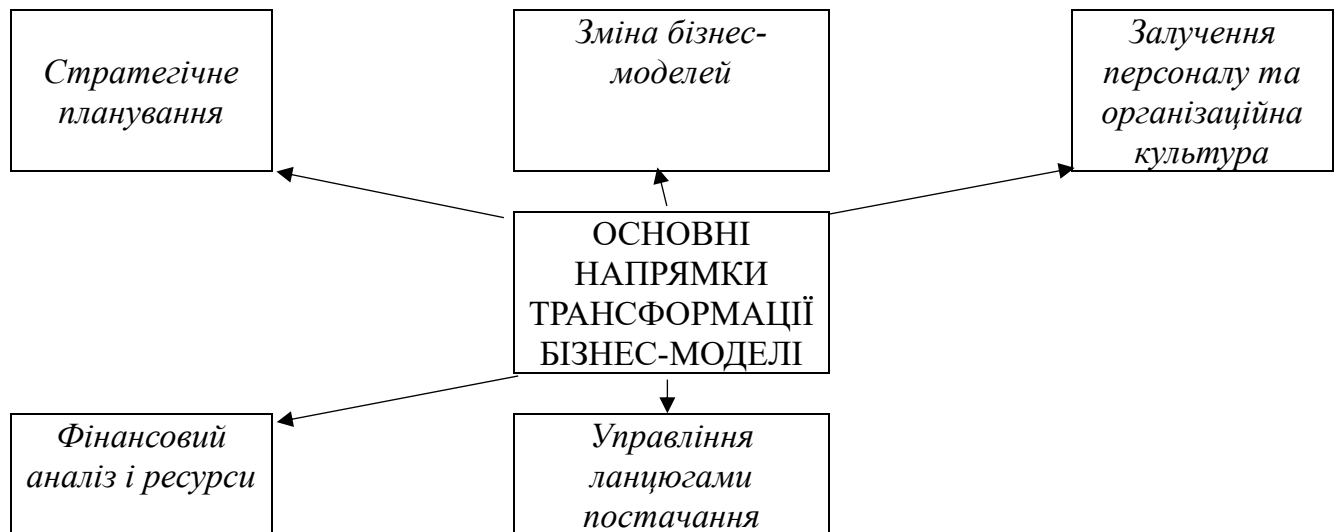


Рисунок 2 – Основні напрямки трансформації бізнес-моделі  
Джерело: складено автором на основі [14].

*Зміна бізнес-моделей.* Пандемія може вимагати радикальних змін у бізнес-моделях. Підприємства повинні розглядати нові можливості та шляхи розвитку, зокрема, враховуючи цифрові технології та онлайн-присутність.

*Управління ланцюгами постачання.* Криза може порушити звичайні ланцюги постачання, тому стратегії їх управління потрібно переглянути та адаптувати, забезпечуючи стабільність та надійність постачань.

*Залучення персоналу та організаційна культура.* Перегляд економічних аспектів також охоплює питання управління персоналом та змін в організаційній культурі, оскільки пристосування до нових реалій може вимагати змін в управлінні та комунікації.

Зміни в глобальній та регіональній економіці під час та після пандемії COVID-19 виявилися суттєвими та мають широкий спектр наслідків. Розглянемо більш детально глобальні та регіональні зміни.

Серед основних глобальних змін можна виділити:

– *Занепад окремих секторів.* Пандемія призвела до відчутних змін у ряді галузей, зокрема в сфері туризму, гостинності та авіації. Країни, що сильно залежать від цих галузей, відчули серйозні економічні втрати.

– *Безробіття та економічні втрати.* Зміни в робочому процесі та скорочення виробництва привели до збільшення безробіття та значних економічних втрат для багатьох країн.

– *Фінансова нестабільність.* Ринки та фінансові інституції зазнали значних коливань, що викликали нестабільність у глобальній фінансовій системі.

– *Реформування ланцюгів постачання.* Компанії переглядають свої стратегії ланцюгів постачання, шукаючи більше стійких та гнучких моделей, а також розглядають можливості локалізації виробництва.

У свою чергу до регіональних та місцевих змін можна віднести:

– *Економічні відмінності між регіонами.* Деякі регіони виявилися більш уразливими перед пандемією через їхню залежність від конкретних галузей чи торговельних партнерів.

– *Сприяння цифровізації.* Різні регіони активно сприймали цифрові технології як засіб для забезпечення неперервності бізнесу та навчання.

– *Зміни у владних стратегіях.* Деякі регіональні уряди прийняли нові стратегії економічного розвитку та інвестицій, зокрема в сфері здоров'я та біотехнологій.

– *Збереження та стимулювання внутрішнього споживання.* Деякі країни вживають заходів для збереження та стимулювання внутрішнього споживання для підтримки внутрішнього ринку.

У цілому, пандемія COVID-19 має катастрофічні наслідки, але й водночас для глобальної та регіональної економіки викликало перегляд багатьох економічних підходів та стимулюючи пошук нових, більш стійких стратегій розвитку.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на світову економіку, викликаючи широкий спектр негативних наслідків на макро- та мікро- рівнях [15-18].

Розглянемо основні макроекономічні наслідки.

*Інфляція.* Широкомасштабні заходи у боротьбі з пандемією, такі як карантини та обмеження, призвели до зупинення виробництва та перерв у постачанні товарів

і послуг. Це спричинило збільшення цін на деякі товари та послуги, що в свою чергу викликало інфляцію. Знецінення національних валют може здатне зменшити купівельну спроможність населення та вплинути на їхні заощадження.

Рівень інфляції в Україні демонструє наступну динаміку: у 2019 році він склав 104,1%, у 2020 році зрос на 0,9% до 105,0%, у 2021 році ще на 5% досягнувши 110,0%, та у 2022 році значно зрос до 126,6% [19]. Ці показники свідчать про незвичайні економічні умови та можливі виклики, пов'язані з факторами, такими як пандемія, коливання нафтового ринку та інші економічні труднощі. Зростання інфляції може вплинути на споживчу активність та стабільність фінансової системи, роблячи важливим впровадження ефективних стратегій для забезпечення стабільності інфляційного середовища.

*Спад виробництва та скорочення світового ВВП.* Обмеження виробництва та затримки в постачанні призвели до значного спаду виробництва, що в свою чергу вплинуло на світовий валовий внутрішній продукт (ВВП).

*Зростання рівня безробіття.* Спад економічної активності та зменшення виробництва може призвести до збільшення рівня безробіття, оскільки компанії можуть скорочувати робочу силу або призупиняти свою діяльність.

Рівень безробіття в Україні відображає негативну динаміку, пов'язану з пандемією COVID-19. У 2019 році він становив 8,6%, але у 2020 році, коли світ ставки зіткнувся з ефектами карантинних обмежень та спаду економічної активності, рівень безробіття зрос на 1,3% до 9,9%. Це було особливо відчутно в сферах обслуговування, туризму та ресторанному бізнесі. У 2021 році, навіть при спробах відновлення, рівень безробіття продовжив рости, досягнувши 10,9% у першому кварталі. Це свідчить про триваючі труднощі та нестабільність на ринку праці. У другому кварталі 2021 року рівень безробіття зменшився трошки, але залишається на високому рівні, підкреслюючи неспокійну економічну ситуацію [20].

*Уповільнення темпів росту світової торгівлі.* Обмеження виробництва і транспорту, а також введення торговельних бар'єрів, призвели до уповільнення темпів міжнародної торгівлі.

*Порушення функціонування світової транспортної системи та ланцюгів постачання.* Обмеження переміщення та перерви в постачанні призвели до порушень у світовій транспортній системі та ланцюгах постачання, що може призвести до економічних та соціальних проблем.

*Збільшення державних видатків на охорону здоров'я.* Країни витратили великі суми грошей на боротьбу з пандемією, зокрема на фінансування охорони здоров'я та виробництво медичних засобів. Це може призвести до збільшення боргового тягаря та вплинути на розподіл бюджетних коштів, наприклад, зменшення витрат на інші сфери, включаючи військові видатки.

На мікрорівні, тобто для окремих підприємств та підприємців, пандемія COVID-19 призвела до ряду викликів і змін у економічній діяльності та бізнес-стратегіях, а саме:

*Зменшення обсягу продажів.* Багато підприємств стали свідками різкого зменшення попиту на їхні товари чи послуги, зокрема у секторах, таких як готельно-ресторанний бізнес, туризм, розваги та інші.

*Фінансові труднощі.* Зупинка економіки може викликати фінансові труднощі для підприємств, зокрема малих і середніх підприємств.

*Цифрова трансформація.* Підприємства, які раніше не використовували цифрові технології, шукають можливості для їх впровадження. Віддалена робота, електронна комерція та інші цифрові ініціативи стали більш актуальними.

*Гнучкість та резервні плани.* Бізнеси переглядають свої стратегії, звертаючи увагу на гнучкість та резервні плани, щоб краще адаптуватися до непередбачених обставин.

*Пошук нових ринків.* Підприємства шукають нові ринки та можливості для диверсифікації свого бізнесу, особливо там, де попит може залишатися стійким.

*Віддалена робота та гнучкі графіки.* Підприємства переглядають свої підходи до організації робочого процесу, дозволяючи віддалену роботу та впроваджуючи гнучкі графіки роботи.

*Заходи безпеки.* З'являється новий фокус на безпеці праці та гігієнічних стандартах для захисту працівників та клієнтів.



*Зсуви в попиті.* Підприємства мають враховувати зміни в споживчому попиті та адаптувати свою продукцію або послуги відповідно.

*Ефективне фінансове управління.* Підприємства вдосконалюють своє фінансове управління для забезпечення стійкості та виживання в умовах економічної нестабільності.

Всі ці зміни в економічній діяльності та бізнес-стратегіях відображають спроби адаптуватися до нових реалій та зменшити вплив невизначеності, пов'язаної з пандемією.

## 2.2. Інноваційні підходи до розвитку та зміцнення конкурентоспроможності в умовах пандемії

Сьогодні важливо мати здатність генерувати та успішно впроваджувати інновації для досягнення високих темпів економічного зростання. Аналіз стану інновацій на державному рівні є ключовим етапом при визначенні стратегій інноваційного розвитку підприємств. Цей аналіз також є важливим кроком у формуванні ефективних стратегій, оскільки допомагає країні краще розуміти поточні можливості, передбачати майбутні тенденції та підвищувати конкурентоспроможність як держави, так і підприємств. Останнім часом рівень інноваційної діяльності став ключовим критерієм для оцінки ефективності національної інноваційної політики у багатьох країнах світу. При оцінці та виборі інструментів регулювання інноваційного розвитку національної економіки важливо створити систему показників, що характеризують цей процес. Мікроекономічний аналіз інновацій у бізнес-компаній починається з макроекономічного, де важливо дослідити стан інноваційного потенціалу України в цілому, щоб визначити готовність бізнесу впроваджувати стратегії розвитку інноваційного середовища навіть в умовах кризи.

Інноваційні процеси розвиваються на основі ряду принципів, які визначають їхню природу та напрямок. Основні принципи інновацій наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Основні принципи інновацій

Принцип	Зміст
<i>Стратегічне бачення</i>	Інновації повинні бути вироблені відповідно до стратегічних цілей організації. Вони повинні впливати на довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність
<i>Креативність та відкритість</i>	Сприяння творчості та відкритого обміну ідеями стимулює появу новаторських концепцій і рішень
<i>Визначення проблем</i>	Інновації повинні вирішувати конкретні проблеми або задовольняти потреби ринку, що є ключовим для їхнього успіху

<i>Адаптивність</i>	Здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також до змін у технологічному ландшафті
<i>Етапність та ітерації</i>	Здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також до змін у технологічному ландшафті
<i>Залучення експертів з різних галузей</i>	дозволяє створювати більш комплексні та інноваційні рішення
<i>Управління ризиками</i>	Інновації часто пов'язані з ризиками, і їхнє ефективне управління є важливою складовою успішного інноваційного процесу
<i>Залучення персоналу</i>	Активна участь та підтримка персоналу важлива для успішної імплементації інновацій

Джерело: складено автором на основі [22].

Мета інновацій полягає у впровадженні новаторських ідей, технологій або процесів для досягнення конкретних цілей або вирішення проблем. Це може включати покращення продуктів чи послуг, оптимізацію бізнес-процесів, розширення ринкової присутності та створення конкурентної переваги. Узагальнюючи, інновації спрямовані на забезпечення сталого росту та успішного виходу на ринок.

Розглянемо Глобальний Індекс Інновацій (Global Innovation Index – GII), який дозволяє оцінити потенціал інновацій країни на світовому рівні, враховуючи різні аспекти інноваційної діяльності. Розроблений Всесвітнім економічним форумом, цей індекс визначається комплексним набором показників, які охоплюють такі сфери, як наукові дослідження, технологічний розвиток, готовність до інновацій та інфраструктура. Цей індекс дозволяє країнам відслідковувати свої досягнення в інноваційних сферах і порівнювати їх із іншими країнами, визначаючи своє місце у світовому рейтингу інновацій [23]. Огляд індексу надає важливий контекст для розробки конкретних інноваційних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та позицій України в глобальному інноваційному середовищі.

За даними Global Innovation Index 2023 року, Україна розмістилася на 55-му місці серед 132 країн світу, а її індекс склав 32,8. Лідерами в цьому рейтингу стали Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія, Сінгапур, Фінляндія, Нідерланди, Німеччина, Данія та Республіка Корея. Україна покращила свою позицію у порівнянні з минулим роком, коли займала 57-е місце, і тепер посідає 55-е місце в рейтингу [23].

Для України це означає, що підприємства повинні активно взаємодіяти з науковими установами, зміцнювати технологічний потенціал, розвивати готовність до інновацій через внутрішні та зовнішні ініціативи. Важливим є також встановлення ефективної інноваційної інфраструктури та підтримка державних та приватних ініціатив в цьому напрямку.

В умовах глобальних трансформацій, спричинених пандемією та повномасштабним вторгненням Росії в Україну, підприємства стикаються з унікальними викликами, вимагаючи не лише адаптації, але і впровадження інноваційних стратегій для збереження та зміцнення своєї конкурентоспроможності. У цьому контексті важливо визначити та впровадити ефективні підходи до розвитку, які дозволять підприємствам не лише вижити в умовах невизначеності, а й стати лідерами в своїх галузях.

Обговоримо інноваційні стратегії, спрямовані на використання сучасних технологій та розвиток нових підходів до бізнесу. Особлива увага буде приділена впровадженню технологій Інтернету речей (IoT), розробці "бізнес-ядра," використанню штучного інтелекту та машинного навчання, інтеграції бізнес-платформ, а також стратегії створення продуктів на основі розширеної та віртуальної реальності (AR та VR) [24]. Ці інноваційні підходи становлять ключові елементи успішної адаптації та виходу на новий рівень конкурентоспроможності в епоху змін та викликів.

*Фокус на smart-рішеннях.* Стратегія впровадження технологій Інтернету речей (IoT). Ця стратегія може включати в себе створення "розумного" офісу або виробництва, де пристрої та сенсори взаємодіють між собою для автоматизації процесів. Наприклад, віддалене моніторинг стану обладнання або використання IoT для відстеження безпеки та здоров'я працівників.

*Фокус на основі бізнесу.* Стратегія розробки "бізнес-ядра": Це може включати розширення асортименту продукції або послуг, які вже пропонуються компанією. Також важливо вдосконалювати процеси, що лежать в основі бізнесу, і шукати нові можливості для покращення якості та ефективності.

*Фокус на методах аналізу.* Стратегія використання штучного інтелекту і машинного навчання: Використання аналітики може допомогти компаніям прогнозувати попит на товари та послуги в умовах невизначеності. Машинне навчання може використовуватися для оптимізації цінової політики, персоналізації продуктів або вдосконалення стратегій маркетингу.

*Фокус на інтеграції бізнесу.* Стратегія створення платформи або екосистеми: Створення платформи або екосистеми дозволяє компанії розширювати свою присутність на ринку, співпрацювати з іншими компаніями та надавати комплексні рішення для клієнтів. Наприклад, створення платформи, яка об'єднує різні сервіси в одній системі.

*Фокус на AR та VR.* Стратегія створення продуктів з використанням розширеної реальності (AR) та віртуальної реальності (VR): Використання AR та VR може бути особливо корисним в секторах, таких як електронна комерція або навчання на відстані. Наприклад, віртуальні магазини або тренування персоналу за допомогою віртуальної реальності можуть стати конкурентними перевагами.

Ці стратегії дозволяють компаніям не лише адаптуватися до умов пандемії, а й використовувати її як можливість для впровадження інновацій та зміцнення своєї конкурентоспроможності на довгостроковий період.

Не менш важливим є *фокус на каналах збуту* [24]. Умови пандемії суттєво змінили підходи до каналів збуту, вимагаючи від підприємств швидкої та гнучкої реакції. Стратегія фокусу на каналах збуту передбачає перегляд традиційних моделей і акцентування уваги на онлайн-присутності та електронній комерції. Важливо визначити нові можливості для досягнення клієнтів та забезпечити ефективну логістику в умовах обмежень.

В контексті змін у каналах збуту, *блокчейн-технології* можуть відігравати ключову роль у вдосконаленні та забезпеченні довіри в транзакційних процесах. Застосування блокчейну в каналах збуту дозволяє створювати безпечні,

невзаємозалежні та прозорі системи обліку та відстеження. Наприклад, у сфері постачання це може відігравати роль в уникненні фальсифікації продуктів та поліпшенні відстеження походження товарів.

Ця інноваційна стратегія не лише дозволяє забезпечити надійність в ланцюгах постачання, але також знижує витрати на посередників, прискорює трансакції та створює ефективніше взаємодіючі канали збуту. Використання блокчейн-технологій стає важливим кроком у створенні майбутнього орієнтованої та довіреної інфраструктури для підприємств, що дозволяє їм ефективно пристосовуватися до нових реалій ринку та змінюваних умов пандемії.

В умовах глобальних викликів, які виникають в результаті пандемії, підприємства виявляють справжню потребу у нових стратегіях розвитку, спрямованих на збереження довкілля, створення екологічно чистих продуктів та активну участь у соціальному розвитку. У цьому контексті важливо визначити ефективні підходи, що дозволять підприємствам не лише пристосовуватися до нових реалій, але й взяти на себе роль лідера в питаннях сталого розвитку.

У цьому контексті розглянемо три ключові стратегії, які стратегій є важливими елементами в створенні стійкого та соціально відповідального бізнесу, який може пристосовуватися до нових реалій та впливати на позитивні зміни в світі [24]:

– *Фокус на довкіллі.* В умовах пандемії, стратегія «зеленої реконструкції» стає ключовою для підприємств, що бажають не лише адаптуватися до змін, а й бути частиною розвитку сталої економіки. Це включає в себе впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів CO<sub>2</sub>, використання відновлюваних джерел енергії та інші кроки для зниження впливу бізнесу на довкілля.

– *Фокус на екології.* У контексті змін у вимогах до бізнесу, стратегія використання генетичної інженерії та біотехнологій може стати важливою для підприємств, які спрямовані на створення екологічно чистих та стійких продуктів. Це може включати в себе виробництво біопалива, розробку генетично модифікованих організмів для поліпшення сільського господарства та інші ініціативи, спрямовані на збереження природних ресурсів.

– *Фокус на соціумі.* Важливим аспектом стратегії в умовах пандемії є фокус на соціумі через створення онлайн-спільнот для обміну ідеями та розв'язання соціальних проблем. Це може включати в себе створення платформ для обговорення та вирішення актуальних соціальних питань, розвиток проєктів корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та інші ініціативи, спрямовані на зближення спільноти та вирішення глобальних викликів.

Ці стратегії не лише сприяють збереженню довкілля та підвищенню екологічної свідомості, але також дозволяють підприємствам активно взаємодіяти з громадськістю та створювати позитивний внесок у соціальну сферу.

Запропоновані стратегії спрямовані на забезпечення життєздатності та стійкості підприємств у ситуаціях нестабільності, а також на розвиток їхнього потенціалу для інновацій з метою подолання труднощів та виходу на нові ринки після завершення кризових періодів. Важливо, щоб підприємства фокусувалися на ризиках та змінах у бізнес-середовищі, активно адаптуючись до нових реалій.

Для успішної реалізації інноваційних стратегій необхідний системний підхід та постійний моніторинг результатів. Важливо, щоб бізнес-середовище сприяло створенню інноваційних команд, надаючи їм необхідні ресурси та підтримку. Такий підхід сприятиме досягненню сталого росту та визначенню успіхів на глобальному ринку [25].

Ключовою умовою є також реакція на виклики, впровадження ефективного управління ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до змін. Застосування цифрових технологій, гнучких стратегій управління та активна участь у соціальних програмах можуть стати додатковими ключами до успіху в умовах нестабільності.

### 2.3 Адаптації бізнес-моделей до нових умов та змін, спричинених глобальною пандемією

Зміни, спричинені глобальною пандемією COVID-19, вимагають від компаній не лише швидкої реакції на виникаючі проблеми, а й стратегічного перегляду своєї бізнес-моделі.

Умови карантину вимагають від керівників об'єднувати бізнеси та реалізовувати власні програми фінансової підтримки для своїх партнерів, як прямої, так і непрямой, для подолання кризи.

Представники малого та середнього бізнесу виявилися найбільш вразливими до економічних наслідків COVID-19. З кожним новим локдауном все більше підприємців опинялися у складному становищі. Незважаючи на значне зменшення доходів, вони змушені були виконувати фінансові зобов'язання перед державою, що ще більше ускладнювало додатковими витратами на організацію дистанційної роботи або транспортування персоналу. Малим підприємствам не вистачало достатньої стійкості, щоб працювати у збиток протягом тривалого періоду, і тому вони потребували підсиленої підтримки [26, 27].

Виникнення пандемії COVID-19 зумовило тимчасове припинення діяльності 43% підприємств, спричинивши непередбачений збій у торгівлі в більшості галузей промисловості. Роздрібні продавці та бренди стали свідками численних короткострокових проблем, таких як турбота про здоров'я та безпеку, ланцюг постачання, робоча сила, грошові потоки, споживчий попит, продажі і маркетинг. Деякі країни вирішили надати підтримку бізнесу для збереження робочої сили, однак інші, з меншими фінансовими можливостями, не можуть вжити аналогічних заходів. Крім того, ряд країн надавав пряму підтримку своїм громадянам різними способами [28].

Цифрова трансформація бізнесу та зміни в навичках співробітників завжди були важливими аспектами. Проте, пандемія COVID-19 та введені обмеження значно прискорили цей період змін, вимагаючи від компаній швидко переглядати свої бізнес-процеси. Зрозуміло, що це призвело до переосмислення пріоритетів керівників бізнесу як в світі, так і в Україні, і викликало ряд нових проблем для майбутнього бізнесу. Власникам зараз необхідно виявляти стратегічну гнучкість, щоб впоратися з наслідками, що виникають через обмеження, пов'язані з пандемією.

В сучасному діловому середовищі електронні комунікації, базовані на Інтернеті, стали невід'ємною складовою стратегій розвитку підприємств. Ці технології прокладають шлях для нових можливостей та вдосконалюють бізнес-



процеси в різних сферах діяльності [29]. Розглянемо ключові переваги, які вони пропонують бізнесу, детально розкриваючи їх в контексті основних викликів та можливостей [30, 31].

*Освоєння нових ринків збуту.* Електронні комунікації дозволяють компаніям легше і швидше знаходити та залучати нових клієнтів за межами традиційних ринків. Також за допомогою Інтернет-комунікацій компанії можуть розширювати свою географічну область обслуговування та взаємодії з клієнтами в інших регіонах світу.

*Залучення нових клієнтів.* Електронні канали дозволяють ефективно використовувати інструменти цифрового маркетингу для привертання уваги та залучення нових клієнтів. А також, взаємодія через електронні канали надає можливість персоналізувати комунікацію з кожним клієнтом, що поліпшує його взаємодію з брендом.

*Скорочення часу, витраченого на роботу через віддалену роботу.* Застосування електронних комунікацій у вигляді віртуальних конференцій та інших інструментів дозволяє співробітникам працювати ефективно, навіть якщо вони знаходяться віддалено. А також, впровадження автоматизованих систем комунікацій спрощує обмін інформацією та сприяє швидкому прийняттю рішень.

*Оперативне реагування на ринкові зміни.* Електронні комунікації надають можливість швидко отримувати і обробляти інформацію щодо змін у ринкових умовах та конкурентному середовищі.

*Підвищення Довіри Споживачів.* Адаптивність до нових реалій сприяє взаємодії з клієнтами в умовах, які для них є комфортними та безпечними. Це може збільшити рівень довіри та лояльності споживачів.

*Збільшення Конкурентоспроможності.* Компанії, які швидко адаптуються до нових реалій, можуть здобути конкурентну перевагу, оскільки вони випереджають інших у використанні інновацій та реагуванні на виклики ринку.

Дослідження перспективних напрямків трансформації бізнес-процесів у світі протягом наступних 5-10 років наразі стоїть перед актуальним завданням. Компанії та їх партнери активно пристосовуються до реалій електронної епохи, щоб отримати численні переваги. Зокрема, впровадження різноманітних цифрових

технологій у економічну сферу сприяє підвищенню ефективності, особливо в бізнес-процесах, де використовуються електронні комунікації.

Цей тренд засвідчує не лише еволюцію у сфері обміну інформацією, а й сприяє новим підходам у взаємодії між компаніями та їхніми партнерами. Цифрові технології вирішальним чином формують економічний ландшафт, і їхнє впливне використання розглядається як ключовий чинник у розвитку бізнес-процесів.

Важливо відзначити, що, не дивлячись на загальний позитивний вектор цифрової трансформації, оптимізація бізнес-процесів вимагає ретельної оцінки конкретного використання цифрових технологій та врахування всіх можливих загроз та недоліків, які включають в себе [32, 33]:

- *Кібербезпека та конфіденційність.* З впровадженням цифрових технологій зростає ймовірність кібератак, які можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, порушення приватності та втрати довіри. Неусвідомленість або недостатні заходи з кіберзахисту можуть стати причиною вразливостей та витоків даних.

- *Вартість та складність впровадження.* Впровадження та підтримка цифрових технологій може вимагати значних витрат на інфраструктуру, навчання персоналу та покупку програмного забезпечення.

- *Вплив на зайнятість та навички персоналу.* Впровадження автоматизованих систем може вплинути на зменшення попиту на працівників. Відповідно, перехід до цифрових технологій може вимагати перекваліфікації персоналу та зміну вимог до професійних навичок.

- *Проблеми з інтеграцією та управління змінами.* Інтеграція нових технологій може суперечити існуючим бізнес-процесам та викликати опір в середині організації.

Ретельний аналіз та ефективне управління цими аспектами є ключовим для успішної цифрової трансформації, сприяючи максимізації позитивних ефектів та мінімізації можливих ризиків.

Ключовими аспектами є здатність компаній адекватно оцінювати, впроваджувати та максимізувати ефективність цих технологій в їхніх унікальних

бізнес-процесах. Такий підхід дозволяє досягти оптимального балансу між технологічними інноваціями та конкретними потребами підприємства.

Для аналізу бізнес-процесів промислових підприємств рекомендується розробити інформаційну модель, яка враховуватиме низку ключових аспектів, спрямованих на покращення ефективності та оптимізацію виробничих операцій. Важливі пункти для врахування у такій моделі включають [34]:

1. *Складність Бізнес-процесів.* Оцінка складності пов'язана з кількістю учасників та затратою праці на кожному етапі. Це дозволяє ідентифікувати слабкі місця та можливості для оптимізації.

2. *Оцінка собівартості продукції.* Включення інформаційної моделі, що враховує собівартість продукції, допомагає у розумінні витрат на виробництво та виявленні можливостей для зменшення витрат.

3. *Вдосконалення системи планування процесів.* Розробка системи, що дозволяє ефективно планувати бізнес-процеси, враховуючи різноманітні чинники, такі як матеріальні ресурси, терміни виконання та потреби в робочій силі.

4. *Контроль за виконанням процесу.* Введення механізмів контролю, що дозволяють в реальному часі відстежувати виконання бізнес-процесів, реагувати на можливі відхилення та приймати вчасні корективи.

5. *Вдосконалення системи документообігу.* Оптимізація процесу обігу документів для полегшення взаємодії між відділами та забезпечення швидкості та точності обробки інформації.

6. *Всебічний аналіз характеристик бізнес-процесу.* Включення інструментів для всебічного аналізу характеристик бізнес-процесу, таких як час виконання, якість виробленої продукції та рівень задоволеності клієнтів.

Врахування цих аспектів у розробці інформаційної моделі дозволяє компаніям здійснити глибокий аналіз та оптимізацію своїх бізнес-процесів, що є ключем до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

## 3 ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕСУ

### 3.1 Цифрові технології в управлінні бізнесом: електронна комунікація та віддалена робота та їх роль у відновленні бізнесу

В сучасному світі цифрові технології стають не лише необхідністю, але й ключовим інструментом у відновленні бізнесу після великого виклику, яким є пандемія. Ці технології виявилися справжньою опорою для підприємств у забезпеченні ефективного управління, а також забезпеченні нормальної роботи та продуктивності працівників навіть у віддалених умовах.

Віддалена робота стала все більш поширеною в останні роки, а особливо під час глобальної пандемії COVID-19. З початком пандемії багато компаній були змушені переходити на віддалений режим роботи для забезпечення безпеки працівників[35]. Це сприяло популяризації віддаленої роботи та показало багатьом компаніям можливість ефективно працювати в цьому режимі. А також, ще низка факторів які вплинули на поширення віддаленої роботи [36]:

- *Технологічний прогрес.* З розвитком технологій та доступністю потужних інструментів для комунікації та співпраці, віддалена робота стала більш доступною та зручною.
- *Глобальний характер бізнесу.* З розвитком глобального бізнесу компанії намагаються залучати таланти з усього світу. Віддалена робота дозволяє компаніям працювати зі співробітниками незалежно від їхнього місця проживання.
- *Гнучкість для працівників.* Сучасні працівники високо цінують гнучкість графіку та можливість працювати з будь-якого місця. Це може сприяти залученню та утриманню талановитих співробітників.
- *Заощадження витрат.* Для компаній віддалена робота може означати зменшення витрат на оренду приміщень, комунальні послуги та інфраструктуру офісу.

– *Політшення робочого балансу.* Для багатьох працівників важливо зберігати баланс між роботою та особистим життям. Віддалена робота може надати більше можливостей для управління часом та збереження цього балансу.

Незважаючи на ці переваги, важливо враховувати і вирішувати можливі проблеми, які можуть виникнути при впровадженні віддаленої роботи, такі як [37]:

– *Відсутність особистого спілкування.* Брак безпосереднього спілкування може впливати на комунікацію та створювати труднощі в розвитку командної роботи.

– *Відсутність контролю.* Для деяких працівників важко утриматися від розпусу, і вони можуть зіткнутися з проблемою недостатнього контролю з боку роботодавця.

– *Технічні труднощі.* Проблеми з інтернет-з'єднанням, програмним забезпеченням чи обладнанням можуть впливати на продуктивність.

– *Соціальна ізоляція.* Деякі працівники можуть відчувати відсутність соціального взаємодії та тимчасову ізоляцію.

– *Важкість заборони відпрацювання.* Без чіткої межі між роботою та відпочинком може бути важко відділити час для особистого життя (відсутність балансу між роботою та особистим життям).

– *Труднощі в оцінці продуктивності.* Вимірювання та оцінка продуктивності може бути складнішою, оскільки відсутній нагляд індивідуальних зусиль.

У багатьох випадках переваги та недоліки віддаленої роботи залежать від характеру роботи, особистих уподобань та ефективного управління цим режимом роботи.

Відповідно після поширення віддаленого формату роботи, стало більш популярним використання електронної комунікації, яка включає в себе обмін інформацією, документами та ідеями за допомогою електронних засобів. Це широкий термін, який охоплює використання електронної пошти, чатів, відеоконференцій, спільних онлайн-платформ, соціальних мереж та інших інструментів для обміну інформацією. Наприклад, електронна пошта,

відеоконференції та онлайн-зустрічі, чати та спільні онлайн платформи [38]. Розглянемо їх детально.

*Електронна пошта (E-mail).* Зручність та ефективність: Електронна пошта є одним з найпоширеніших та ефективних інструментів для професійної комунікації. Вона дозволяє відправляти текстові повідомлення, прикріплювати файли, планувати зустрічі та багато іншого.

Електронна пошта дозволяє зручно зберігати та відстежувати інформацію за допомогою папок, ярликів та пошукових функцій. А також можливість асинхронної комунікації. Це дозволяє спілкуватися та обмінюватися інформацією, незалежно від часових різниць, оскільки відповіді можна дати у зручний час.

*Відеоконференції та онлайн-зустрічі.* Відеоконференції дозволяють зберігати відчуття особистого контакту, навіть якщо учасники знаходяться в різних місцях. Дає можливість демонструвати презентації, спільно використовувати екрани та обговорювати проекти онлайн.

*Чати (Telegram, Slack, Teams).* Чати та миттєві повідомлення дозволяють спілкуватися в режимі реального часу, що особливо важливо для швидкої та оперативної комунікації. Також є можливість створювати групові чати, що дозволяє ефективно взаємодіяти з цілою командою чи групою співробітників.

*Спільні онлайн-платформи.* Спільні онлайн-платформи, такі як Miro, Google Docs чи Microsoft Teams, дозволяють кільком користувачам спільно працювати над одним документом в реальному часі. Спільні платформи також надають можливості для обговорення проектів, обміну ідеями та співпраці в онлайн-середовищі.

Електронна комунікація стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу та робочого середовища, дозволяючи людям ефективно спілкуватися та співпрацювати, незалежно від фізичного розташування.

В сучасних умовах глобальної пандемії та війни, електронна комунікація та віддалена робота визначають нові стандарти для відновлення бізнесу та забезпечення стійкості в умовах нестабільності. Ці інструменти виявилися ключовими у збереженні бізнес-контингенту та забезпеченні безперервності діяльності компаній.

Умови кризи визначають необхідність захисту персоналу. Віддалена робота дозволяє забезпечити безпеку працівників, дозволяючи їм працювати в безпечних умовах, навіть в дистанційних регіонах. Одночасно електронна комунікація вимагає удосконалення заходів кіберзахисту для запобігання можливим кібератакам та захисту конфіденційної інформації.

Гнучкість та ефективність командної взаємодії стають критичними. Групові чати та онлайн-конференції дозволяють утримувати зв'язок та обмінюватися ідеями в режимі реального часу. Організація віртуальних засідань сприяє прийняттю стратегічних рішень навіть в умовах нестабільності. Гнучкість та стабільність відіграють ключову роль у відновленні бізнесу. Віддалена робота допомагає забезпечити фізичну дистанцію та зберігати безпеку працівників, що є надзвичайно важливим у періоди криз та конфліктів [39, 41-47].

Технологічний розвиток і реформи стають необхідними для адаптації до змін. Цифрова трансформація, підтримувана віддаленою роботою, сприяє стабільності та конкурентоспроможності компаній. Розвиток електронних інструментів відкриває нові можливості для інновацій та росту в умовах несприятливих обставин.

### 3.2. Рекомендації щодо впровадження бізнес-стратегії з використанням цифрових технологій

Внаслідок глобальної пандемії COVID-19, світ зазнав надзвичайної трансформації, яка визначає нові реалії для бізнес-середовища. Пандемія виявила необхідність активного використання цифрових технологій для забезпечення бізнес-стабільності та надійності в умовах невизначеності. Однак, перейшовши певний етап адаптації, підприємства тепер стикаються із завданням ефективного впровадження бізнес-стратегій, які враховують накопичені вдосконалення і досвід періоду пандемії.

На підставі аналізу [48-88] в даному розділі запропоновано конкретні рекомендації щодо впровадження бізнес-стратегій, орієнтованих на використання цифрових технологій у після пандемійний період. Ми розглянемо ключові аспекти

цього процесу, враховуючи нові виклики та можливості, які виникають у світлі змінених умов. Впровадження цифрових інновацій стає стратегічною необхідністю, і ми розглянемо кроки, необхідні для успішного адаптування до цього епохального етапу розвитку бізнесу.

Дані рекомендації враховують не лише технічні аспекти цифрового трансформування, але й важливі питання, пов'язані з організаційною культурою, кадрами, безпекою та стратегічним плануванням. Наша мета – допомогти підприємствам на шляху до успішного впровадження цифрових бізнес-стратегій, забезпечуючи їм інструменти та вказівки для досягнення стійкого конкурентного переваги в постпандемійному періоді.

*1. Аналіз потреб бізнесу: Використання SWOT-аналізу для ідентифікації слабких та сильних сторін.* Початковий етап впровадження цифрової стратегії передбачає глибокий аналіз внутрішнього середовища вашого підприємства, а також зовнішніх факторів, які можуть впливати на його діяльність. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) виявляє слабкі та сильні сторони вашої компанії, а також внутрішні та зовнішні можливості та загрози. Ретельне використання цього інструменту може виявитися ключовим на шляху до успішного цифрового трансформування.

SWOT-аналіз допоможе вам не лише зрозуміти внутрішні та зовнішні аспекти вашого бізнесу, але й сформулювати конкретні стратегії, які враховують виявлені потреби та можливості. Це дозволить уникнути загроз та максимізувати вигоди впровадження цифрових технологій у вашому бізнесі.

*2. Залучення команди експертів для цифрової трансформації.* Ефективна цифрова трансформація вимагає виваженого підходу та співпраці різних фахівців із різних галузей. Створення і дієве керівництво командою експертів грає критичну роль у впровадженні цифрової стратегії.

*Формування різнобічної команди є ключовим етапом впровадження цифрової трансформації.* Ця команда включає в себе експертів із різних областей, таких як ІТ-технології, маркетинг, фінанси, операційний менеджмент та управління персоналом. ІТ-експерти забезпечують технічну експертизу та вибір оптимальних цифрових рішень. Маркетингові спеціалісти розробляють стратегії цифрового



маркетингу для підвищення присутності бренду та привертання клієнтів. Фінансові аналітики визначають фінансову ефективність впровадження цифрових технологій та розробляють бюджет. Операційні менеджери відповідають за інтеграцію нових технологій в щоденну рутину та оптимізацію бізнес-процесів. HR-спеціалісти забезпечують кадрове забезпечення, організаційну культуру та процеси навчання персоналу. Ця команда сприяє синергії різних навичок та компетенцій для досягнення успішної реалізації стратегії цифрової трансформації

*Забезпечення співпраці між відділами* є критичним компонентом успішної цифрової трансформації. Цей підхід включає в себе регулярне планування спільних зустрічей, де представники різних відділів обговорюють стратегічні питання та визначають шляхи впровадження цифрових ініціатив. Створення ефективних комунікаційних каналів за допомогою різних інструментів зв'язку сприяє ефективному обміну інформацією та розвитку завдань. Цей підхід сприяє створенню внутрішнього середовища, де відділи працюють спільно для досягнення загальних цілей та успішної реалізації цифрових ініціатив.

*Координація процесів та завдань* є необхідним елементом впровадження цифрової трансформації. Цей підхід передбачає створення проектних груп, відповідальних за конкретні аспекти цифрової трансформації, та визначення ролей та відповідальностей для кожного члена команди. Інтеграція систем моніторингу дозволяє спостерігати за ходом виконання завдань та виявляти проблеми для негайного реагування.

*Створення інноваційного середовища*, важливим є заохочення креативності. Це досягається створенням умов для вільного вираження ідей та сприяння інноваціям. Стимулювання відкритості до нового є ще однією ключовою складовою, яка полягає в підтримці та винагороді за експерименти та впровадження нових технологій. Включає в себе пересування від ієрархічної до відкритої культури співпраці та обміну інформацією, що сприяє внутрішньому обміну ідеями та навичками.

*3. Визначення чітких цілей які ви хочете досягти (через впровадження цифрових технологій) і KPI.* Необхідно розробити ключові показники ефективності

(KPI), які допоможуть вам виміряти успіх. Наприклад, якщо ціль - Інновації та Адаптація.

KPI відповідно до цілі може бути: запуск нових цифрових продуктів чи послуг не рідше, ніж N разів на рік. Або збільшення рівня участі персоналу у навчальних програмах щодо цифрових технологій на X%.

*4. Вибір технологій* (вибір конкретних технологій залежить від конкретних потреб бізнесу та його специфікацій). Необхідно врахувати характер бізнесу при виборі технологій (наприклад, інтернет-магазини, облікові системи, аналітичні інструменти).

Розгляньте використання технологій штучного інтелекту, блокчейну та інших інновацій. Наприклад якщо вибір пав на блокчейн, то цю технологію можна використати для підвищення прозорості та відстеження ланцюга постачання. Або використання блокчейну для забезпечення безпеки електронних транзакцій та систем оплати.

*5. Забезпечення безпеки і захист даних.* Необхідно врахувати аспекти кібербезпеки при розробці та впровадженні стратегії. А також забезпечити відповідність з законодавством щодо захисту особистих даних.

*6. Інтеграція систем.* Для досягнення максимальної ефективності та оптимізації бізнес-процесів, рекомендується впроваджувати цифрові рішення, які легко інтегруються між собою та з існуючими системами.

Рекомендації з інтеграції цифрових рішень включають у себе кілька ключових аспектів. Перш за все, важливо проводити детальний аналіз сумісності обраного цифрового рішення з існуючими системами та програмами. Вибирайте ті рішення, які підтримують стандарти інтеграції та відкриті API, спрощуючи взаємодію між різними компонентами.

Другий важливий аспект – використання API та створення механізмів для легкої та ефективної інтеграції. Обирайте рішення з документованим відкритим API, щоб забезпечити плавний обмін даними між різними цифровими інструментами у реальному часі.

Третій аспект стосується інтегрованих середовищ. Віддаючи перевагу платформам з інтегрованими середовищами, ви можете централізовано керувати різними аспектами бізнесу, що сприяє єдності та ефективності.

Далі, важливо використовувати автоматизовані рішення для синхронізації та обміну даними між різними системами, що допомагає мінімізувати ручну працю та запобігає можливим помилкам.

І перед впровадженням нових рішень важливо провести тестування їхньої інтеграції з існуючими системами та створити системи моніторингу для своєчасного виявлення та вирішення можливих проблем інтеграції. Ці практики допомагають забезпечити ефективну та гладку інтеграцію цифрових рішень у бізнес-середовище.

*7. Надання пріоритету користувачам.* Необхідно зосередити свою увагу на технологіях, які здатні полегшити взаємодію з клієнтами (наприклад розвиток мобільних та онлайн-платформ для зручності користувачів).

*8. Навчання та підтримка персоналу.* Важливо організувати ефективне навчання для персоналу з метою ознайомлення та опанування нових технологій, що впроваджуються в компанії. Це може включати як загальні зустрічі з вивчення основ, так і спеціалізовані тренінги, спрямовані на конкретні аспекти цифрової трансформації.

Рівень підтримки грає важливу роль під час переходу до нових технологій. Забезпечення доступної та ефективної підтримки дозволить персоналу вирішувати можливі проблеми та допоможе у вирішенні питань, що виникають під час роботи з новими процесами та інструментами.

Навчання та підтримка персоналу є фундаментом успішного впровадження цифрових ініціатив, забезпечуючи команду необхідними знаннями та ресурсами для ефективного використання нових технологій у щоденній роботі.

*9. Постійне вдосконалення бізнес-стратегії.* Невпинний успіх у цифровій епохі вимагає постійного вдосконалення бізнес-стратегії. Необхідно забезпечити регулярний моніторинг та оцінку ефективності стратегії, використовуючи ключові показники ефективності та інші метрики. Також важливо аналізувати стратегію відповідно до нових викликів, можливостей та тенденцій. Гнучкість та готовність

до адаптації є ключовими елементами, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни та забезпечувати конкурентоспроможність.

*10. Гнучкість та відкритість до інновацій.* Для ефективності цифрової стратегії належить будувати гнучкі структури та процеси, спроможні швидко адаптуватися до нових ідей та технологій. Гнучкість є ключовою, дозволяючи компанії оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та швидко впроваджувати інновації. Забезпечте відкриті канали для обміну ідеями та взаємодії між різними відділами, щоб стимулювати творчість та ініціативу.

Взаємодія з інноваційними стартапами та іншими гравцями в галузі сприяє зовнішньому обміну ідеями та технологічними рішеннями. Партнерства з інноваторами можуть призвести до швидкого впровадження передових розробок та розширення ресурсів компанії.

Загалом, успішна цифрова стратегія вимагає глибокого розуміння власного бізнесу та готовності до змін. Компанії повинні відкрито відноситися до нових технологій, активно залучати інновації та впроваджувати гнучкі методи роботи, щоб ефективно конкурувати в швидкозмінному технологічному середовищі.

## ВИСНОВКИ

Вивчення стратегічного управління передбачає розуміння поняття стратегії та використання методологічних підходів для аналізу та впровадження стратегічних рішень в організації. Основні принципи стратегічного управління визначаються як ключові орієнтири для формування та реалізації стратегій в контексті кризових ситуацій, підкреслюючи його значущість у забезпеченні стійкості та адаптації організації. Узагальнюючи, стратегічне управління виступає як ключовий інструмент для пристосування та виживання в умовах кризових викликів, а його основні принципи формують стратегічну візію та стратегічні дії підприємства.

Глобальна пандемія суттєво вплинула на економічну діяльність, змушуючи підприємства переглядати свої бізнес-стратегії для адаптації до нових умов та забезпечення стабільності в невизначеному середовищі. І однією з ключових тенденцій стала цифрова трансформація та впровадження технологій, спрямованих на підтримку віддаленої роботи та електронної взаємодії. Компанії шукали способи оптимізації своїх процесів, а також виходили за рамки традиційних моделей бізнесу, реагуючи на нові реалії попиту та споживацьких звичок.

Інноваційні підходи до розвитку стали ключовим елементом зміцнення конкурентоспроможності під час пандемії. Підприємства активно впроваджують нові ідеї та технології, спрямовані на підтримку ефективності та високої конкурентоздатності.

Адаптація бізнес-моделей до нових реалій та змін, спричинених глобальною пандемією, стала необхідністю. Підприємства переглядають свої стратегії, впроваджуючи гнучкі та інноваційні рішення для забезпечення виживання та росту в непередбачуваних умовах.

Загалом, віддалена робота та електронна комунікація стають необхідними елементами стратегії відновлення бізнесу в умовах глобальних викликів. Ці інструменти не лише забезпечують безпеку та безперервність роботи, а й допомагають у відновленні бізнес-процесів та забезпеченні стабільності під час несприятливих умов.

Рекомендації щодо впровадження бізнес-стратегій, орієнтованих на використання цифрових технологій включають:

1. Аналіз потреб бізнесу.
2. Залучення команди експертів для цифрової трансформації.
3. Визначення чітких цілей які ви хочете досягти і KPI.
4. Вибір технологій.
5. Забезпечення безпеки і захист даних.
6. Інтеграція систем.
7. Надання пріоритету користувачам.
8. Навчання та Підтримка Персоналу.
9. Постійне вдосконалення бізнес-стратегії.
10. Гнучкість та відкритість до інновацій.

Отже, для успішної цифрової стратегії необхідно глибоко розуміти внутрішню структуру власного бізнесу та бути готовим до адаптації. Підприємства мають активно впроваджувати інновації та використовувати гнучкі підходи до роботи з метою ефективної конкурентоспроможності в швидкозмінному технологічному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. С. 145–149. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_1\\_2017ua/34.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf) (дата звернення: 01.12.2023).
2. Hiqqins J. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983.
3. Pearce J., Irwin R. D. Strategic Management. 2nd ed. Homewood, 1985.
4. Довгаль О. В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4228> (дата звернення: 01.12.2023).
5. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. С. 208–215. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180> (дата звернення: 10.12.2023).
6. Raievneva O. V. Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models. *Kharkiv*. 2006. P. 496.
7. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. Т. 130, № 4. С. 66–71. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&p;C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Skhid\\_2014\\_4\\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&p;C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Skhid_2014_4_12) (дата звернення: 01.12.2023).
8. Левченко О. М. Системний підхід як методологічний напрям дослідження. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2007. № 1-2. С. 403–410.

9. Кузьміна О. В. Принципи формування системи стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 30. С. 242–247. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.30.2015.74235> (дата звернення: 01.12.2023).

10. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92> (дата звернення: 01.12.2023).

11. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 3. С. 33–40. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Nvpusk\\_2018\\_3\\_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvpusk_2018_3_6) (дата звернення: 01.12.2023).

12. Легомінова С. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. № 18. С. 250–255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).

13. Глушко А., Матяш Т., Токаюк Л. Вплив пандемії COVID–19 на фінансову стійкість підприємств. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка*. 2021. С. 102–103. URL: <https://reposit.nupr.edu.ua/handle/PoltNTU/9561> (дата звернення: 01.12.2023).

14. Долбнева Д. В. Вплив Covid-19 на економіку країн світу. *Світова економіка та міжнародні відносини*. С. 20-26. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-20\\_26.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-20_26.pdf).



15. Сало Я. В., Базелюк О. В. Вплив пандемії covid-19 на ринок праці в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-10> (дата звернення: 01.12.2023).
16. Водянка Л., Тодорюк С., Тодоріко І. Вплив пандемії COVID-19 на стан ринку праці в Україні та світі. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 74–79.
17. Варламова М., Дем'янова Ю. Основні тенденції діджиталізації в глобальному вимірі. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 2, № 63. С. 251–260. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/829.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).
18. Вплив covid-19 на економіку і суспільство країни: підсумки 2020 року та виклики і загрози постпандемічного розвитку. 53-тє вид. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування : М-во розвитку економіки, торгівлі та сіл. госп-ва України, 2021. 68 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=207b0ea0-8a87-48ac-b332-42732e4021b9> (дата звернення: 01.12.2023).
19. Індекс інфляції (2000-2023). *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 01.12.2023).
20. Рівень безробіття в Україні (2000-2021). *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 01.12.2023).
21. Іванова М., Яшкіна Н. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86–90. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&p;C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=ecde\\_2014\\_6\\_20](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&p;C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecde_2014_6_20) (дата звернення: 01.12.2023).
22. Недзялковська О. Інноваційна діяльність як невід'ємна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. 2014. С. 68–69.

URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/177/68.pdf?sequence=1&p;isAllowed=y> (дата звернення: 01.12.2023).

23. Global Innovation Index 2023 – Innovation in the face of uncertainty. *WIPO - World Intellectual Property Organization*. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023) (date of access: 01.12.2023).

24. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75> (дата звернення: 01.12.2023).

25. Ляшок О. Я. Особливості інвестування інноваційної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9166> (дата звернення: 01.12.2023).

26. Щербань Т. І. Цифрова трансформація бізнес-моделей компаній в умовах пандемії covid-19. *Конкурентні стратегії розвитку України в умовах альтерглобалізму*: Матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 10 груд. 2023 р. Київ, 2021. С. 117–118. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Vitalij-Kruglov/publication/346929649\\_SUCASNI\\_TEHNOLOGII\\_KOMERCIJNOI\\_DIALNOSTI\\_I\\_LOGISTIKI/links/5fd275f9299b188d40aff4a/SUCASNI-TEHNOLOGII-KOMERCIJNOI-DIALNOSTI-I-LOGISTIKI.pdf#page=117](https://www.researchgate.net/profile/Vitalij-Kruglov/publication/346929649_SUCASNI_TEHNOLOGII_KOMERCIJNOI_DIALNOSTI_I_LOGISTIKI/links/5fd275f9299b188d40aff4a/SUCASNI-TEHNOLOGII-KOMERCIJNOI-DIALNOSTI-I-LOGISTIKI.pdf#page=117) (дата звернення: 01.12.2023).

27. Zen Business. Small business statistics during COVID-19. (2020). URL: <https://www.zenbusiness.com/blog/small-businessstatistics-during-covid-19/>

28. Войцех В. Вплив пандемії covid-19 на бізнессередовище. *Сучасні Аспекти Модернізації Науки: Стан, Проблеми, Тенденції Розвитку*: Матеріали XXXVI-ої Міжнар. науково-практ. конф., м. м. Софія, 1 груд. 2023 р. Болгарія, 2023. С. 231–239.

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/55808/1/36%20конференція.pdf#page=232> (дата звернення: 01.12.2023).

29. Скиба О. П. Інтернет-комунікації в інформаційному суспільстві: соціокультурний аспект. *Вісник НАУ*. 2019. Т. 30, № 2. С. 173–177. URL: <https://doi.org/10.18372/2412-2157.30.14462> (дата звернення: 01.12.2023).
30. Ломачинська І., Войцеховська А., Чуркіна І. Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 3, № 20. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791) (дата звернення: 01.12.2023).
31. Коба М. Трансформація бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, № 4. С. 26–35. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2021.04.026> (дата звернення: 01.12.2023).
32. Advantages and Disadvantages of Digital Transformation for Telcos. URL: <https://blog.twoosk.com/digitalization/advantages-and-disadvantages-of-digital-transformation-for-telco-businesses/> (date of access: 01.12.2023).
33. Digital Optimization: Advantages and Disadvantages - Enterslice. *Enterslice*. URL: <https://enterslice.com/learning/digital-optimization-advantages-and-disadvantages/> (date of access: 02.12.2023).
34. Лазебник Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник*. 2018. № 2. С. 69–74. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&p;C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=ehsfat\\_2018\\_2\\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&p;C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ehsfat_2018_2_12) (дата звернення: 01.12.2023).
35. Aliushyna N. Remote work is a new model of the organizational and institutional development of the civil service in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. No. 11. P. 9–34. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.01> (date of access: 01.12.2023).
36. Полянська А., Кащенко Ю. Актуальність асинхронної комунікації в умовах віддаленої роботи. *Конкурентоспроможність національної економіки* : Матеріали XX Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 22 жовт. 2022 р. Київ, 2022.

C. 173–176. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Obikhod/publication/364939023\\_ZASTOSUVANNA\\_HMARNIH\\_TEHNOLOGIJ\\_DL\\_A\\_EFEKTIVNOSTI\\_ADMINISTRATIVNIH\\_POSLUG\\_I\\_EKONOMICNOGO\\_ROZVITKU\\_UKRAINI/links/635fbcca96e83c26eb6e4e5c/ZASTOSUVANNA-HMARNIH-TEHNOLOGIJ-DLA-EFEKTIVNOSTI-ADMINISTRATIVNIH-POSLUG-I-EKONOMICNOGO-ROZVITKU-UKRAINI.pdf#page=173](https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Obikhod/publication/364939023_ZASTOSUVANNA_HMARNIH_TEHNOLOGIJ_DL_A_EFEKTIVNOSTI_ADMINISTRATIVNIH_POSLUG_I_EKONOMICNOGO_ROZVITKU_UKRAINI/links/635fbcca96e83c26eb6e4e5c/ZASTOSUVANNA-HMARNIH-TEHNOLOGIJ-DLA-EFEKTIVNOSTI-ADMINISTRATIVNIH-POSLUG-I-EKONOMICNOGO-ROZVITKU-UKRAINI.pdf#page=173) (дата звернення: 01.12.2023).

37. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics.* 2022. № 1. С. 60–69. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69> (дата звернення: 01.12.2023).

38. Заїка А. Засоби комунікації під час організації дистанційної освіти. *Інноваційні педагогічні технології в цифровій школі.* 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342344835\\_ZASOBI\\_KOMUNIKACII\\_PID\\_CAS\\_ORGANIZACII\\_DISTANCIJNOI\\_OSVITI](https://www.researchgate.net/publication/342344835_ZASOBI_KOMUNIKACII_PID_CAS_ORGANIZACII_DISTANCIJNOI_OSVITI) (дата звернення: 01.12.2023).

39. Галаз Л., Мандриш О. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law.* 2021. № 28. С. 16–26. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 01.12.2023).

40. Weighing The Pros And Cons Of Remote Work. *eLearning Industry.* URL: <https://elearningindustry.com/weighing-the-pros-and-cons-of-remote-work> (date of access: 01.12.2023).

41. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) : навч. посіб. / за ред. Л.Г. Мельника та Б.Л. Ковальова. Суми: СумДУ, 2020. 180 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

42. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

43. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
44. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0 : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
45. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
46. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
47. Економіка та бізнес-інновації : підручник / за ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника, д. е. н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
48. Тарановський В. І., Ковальов Б. Л., Портянка А.Г. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм».Механізм регулювання економіки. 2014. № 2. С. 30–37.URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
49. Федина С.М., Ковальов Б.Л., Ігнатченко В.М. Біоекономіка: сутність поняття, стратегії, стан та перспективи розвитку підприємницьких форм в Україні. Механізм регулювання економіки. 2019. №3. С. 16-27. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.85.02>  
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76718>
50. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. Социально-экономические проблемы информационного общества: монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД

«Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83800>

51. Ковальов Б.Л., Пімоненко Т.В., Лисенко А.С. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу: досвід України та Європейського союзу. Механізм регулювання економіки. 2017. № 4. С. 92-102. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68713>

52. Ковальов Б.Л. Методичні підходи до формування інформаційного наповнення векторної моделі оцінки сталого способу життєдіяльності. Механізм регулювання економіки. 2012. № 4. С. 44-52.

53. Барченко Н.Л., Любчак В.О., Карінцева О.І., Ковальов Б.Л., Пономаренко І.О. Моделі опису індикаторів прогресу цифрової трансформації економіки. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2022. №3. С. 42-50. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89277>

54. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

55. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Экономика та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

56. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

57. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

58. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

59. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

60. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

61. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

62. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

63. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

64. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

65. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

66. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

67. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

68. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

69. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

70. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

71. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16.

<https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>



72. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
73. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
74. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
75. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>
76. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>
77. Lukash, O. A., Derev'yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

78. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

79. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

80. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

81. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

82. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

83. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

84. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level.

International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

85. Sotnyk I. M., Nahorni M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

86. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

87. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

88. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>