

DOI 10.32782/2786-8559/2024-4-6  
УДК 338.1

**Будзін Дмитро Вікторович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0467-8912>

**Дейнега Олександр Вікторович**

доктор економічних наук, професор,  
проректор з наукової роботи,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4642-9748>

## **АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Стаття розглядає актуальну проблему адаптації стратегій управління бізнесом до викликів, що виникають через несприятливе середовище господарювання. Метою написання статті є дослідження та аналіз стратегій управління бізнесом з потребою їх адаптації до загроз, що виникають у зв'язку з несприятливим середовищем господарювання, зокрема пандемією та вторгненням РФ в Україну. Вивчено та оцінено інноваційні стратегії управління бізнесом в умовах несприятливого середовища господарювання. Визначено оптимальні шляхи використання цифрових технологій для забезпечення успішного функціонування підприємств у складних умовах невизначеності та змін. Скомбіновано результати теоретичного аналізу та практичних прикладів для розуміння та розробки стратегій управління бізнесом в умовах несприятливого середовища господарювання. Досліджено вплив кризових ситуацій на підприємства та висвітлено інноваційні підходи до управління ними, що дозволило розвинути нові підходи до управління бізнесом у нестабільних умовах. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони надають конкретні рекомендації та стратегії для підприємств щодо ефективного управління в умовах несприятливого середовища господарювання. Ці рекомендації допоможуть менеджменту виявити та використати можливості, що виникають у складних умовах, та знизити ризики для стійкого функціонування підприємства. Застосування у практичній діяльності підприємств таких інновацій, як розширене використання онлайн-платформ та штучного інтелекту, дозволяють їм пристосуватися до кризових ситуацій. Одночасно з'являються нові ризики, зокрема такі як кібербезпека та проблеми соціального характеру. Підприємства, що інвестували в цифрові технології та швидко реагували на зміни, стали більш конкурентоздатними та готовими до майбутніх викликів. Нестабільне середовище господарювання вимагає від підприємств постійного інноваційного розвитку з точки зору діджиталізації бізнес-процесів, врахування ризиків, застосування гнучких підходів до управління підприємствами для забезпечення стійкості.*

**Ключові слова:** *бізнес, стратегія, цифрова трансформація, діджиталізація, кібербезпека, конкурентоздатність.*

**Dmytro Budzin, Oleksandr Deineha**

Rivne State University of the Humanities

## **ADAPTATION OF BUSINESS MANAGEMENT STRATEGIES TO THE CHALLENGES OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT**

*The article considers the actual problem of adapting business management strategies to the challenges arising from an unfavorable business environment. The purpose of writing the article is the research and analysis of business management strategies with the need to adapt them to the threats that arise in connection with the unfavorable business environment, in particular, the pandemic and the Russian invasion of Ukraine. Innovative business management strategies in adverse business environment conditions were studied and evaluated. The optimal ways of using digital technologies to ensure the successful functioning of enterprises in difficult conditions of uncertainty and change have been determined. The results of theoretical analysis and practical examples are combined for the understanding and development of business management strategies in the conditions of an unfavorable business environment. The impact of crisis situations on enterprises was studied and innovative approaches to their management were highlighted, which allowed to develop new approaches to business management in unstable conditions. The practical significance of*

*the obtained results is that they provide specific recommendations and strategies for enterprises regarding effective management in adverse business environments. These recommendations will help the management to identify and use the opportunities that arise in difficult conditions and to reduce the risks for the sustainable operation of the enterprise. The application in the practical activities of enterprises of such innovations as the expanded use of online platforms and artificial intelligence allow them to adapt to crisis situations. At the same time, new risks are emerging, including cyber security and social issues. Businesses that have invested in digital technologies and quickly responded to changes have become more competitive and ready for future challenges. An unstable business environment requires constant innovative development from enterprises in terms of digitalization of business processes, taking into account risks, applying flexible approaches to enterprise management to ensure sustainability.*

**Keywords:** *business, strategy, digital transformation, digitization, cyber security, competitiveness.*

**Вступ.** Тема адаптації стратегій управління бізнесом до викликів несприятливого середовища господарювання є надзвичайно актуальною для сучасного підприємництва. Спочатку пандемія COVID-19, а пізніше повномасштабне вторгнення РФ в Україну, активізували цифрову трансформацію бізнесу та вимагали від вітчизняних підприємств швидкої реакції на зміни у споживчому попиті, ринкових умовах та робочих процесах. У контексті цієї кризи виникають нові виклики, що потребують перегляду традиційних стратегій управління та впровадження інноваційних підходів для забезпечення стійкості та успіху функціонування бізнесу.

Важливість цієї теми полягає у тому, що успішна адаптація стратегій управління до нестабільних умов середовища господарювання підприємств дозволяє останнім зберегти конкурентоздатність, забезпечити безперервність бізнес-процесів та відповідати потребам клієнтів. Це також дає можливість використовувати негативні явища макросередовища як каталізатор для інновацій та перетворень, що дозволяє підприємствам не лише виживати в складних умовах, але й розвиватися та займати нові позиції на ринку. Таким чином, розуміння та ефективне впровадження стратегій управління бізнесом у контексті протидії несприятливим факторам середовища, зокрема таких як COVID-19 та вторгнення РФ в Україну, є важливими для забезпечення стійкості та успішності вітчизняних підприємств у непередбачуваному економічному середовищі.

**Матеріали та методи.** Робота ґрунтується на аналізі монографічної експертної літератури, наукових статей, періодичних видань та інших напрацювань вітчизняних і закордонних вчених і дослідників, серед них: М. Городиський, Д. Захаров, І. Орлов [1], Ю. Миронов, В. Микита, О. Сватюк [2], Д. Панфілова [4], О. Jorda, S. Singh, A. Taylor [8], M. Reynolds [9] тощо.

В роботі використані такі методи дослідження: пошуковий по наявній методичній та науковій літературі із аналізом знайденого матеріалу, індукції та дедукції, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків, абстрагування та конкретизація.

**Результати.** У грудні 2019 року світ зіштовхнувся із швидко поширюваним, невідомим

захворюванням. Через брак достовірної інформації про походження вірусу, можливості його розповсюдження та заходи щодо ліквідації й запобігання поширення усе людство охопила паніка. Криза світової економіки 2019–2020 рр. також була спричинена спалахом пандемії коронавірусної хвороби COVID-19. Виникнення суттєвих обмежень, які торкнулися соціально-культурного життя населення, кардинально змінили тренди глобальної економіки.

Україна змогла увійти в дану економічну кризу зі збалансованою макроекономічною ситуацією. Відносно низький рівень захворюваності на коронавірус у більшості регіонів країни дав змогу поступово знімати карантинні обмеження. У зв'язку із цим НБУ швидше пом'якшував монетарну політику та закладав передумови для відчутного зниження вартості кредитів, проте масштаби спаду економічної активності у 2020 році є значними, а відновлення зайняло більше часу, ніж передбачалося раніше [2, с. 93].

Істотний вплив карантинних обмежень на свою діяльність відчували торговельно-розважальні центри, будівельні гіпермаркети, кінотеатри та арт-студії тощо. Згідно з даними Української ради торговельних центрів (УРТЦ), можна зробити висновок, що лише за 2 місяці від початку введення карантину, торговельно-розважальні центри втратили близько 7 млрд грн орендних надходжень [5].

Значною мірою карантинні нововведення вплинули й на сферу роздрібною торгівлі. У період жорстких карантинних обмежень повністю припинили свою діяльність продовольчі та господарські ринки. Антикризовими заходами, запровадженими малими підприємцями та ритейлерами, стали відпустки працівників за їхній рахунок або перегляд умов договору, предметом якого є оренда [7].

Digital-рішення допомогли запобігти повного колапсу в суспільстві та економіці, а за період пандемії всі досить швидко адаптувалися до нової реальності. Так, з початку пандемії 36% українців перейшли на віддалену роботу, а 22% – поєднували дистанційний формат роботи зі звичним. Але більше половини не змогли перейти на дистанційні умови роботи, вказуючи як причину специфіку самої роботи або відсутність забезпечення

для дистанційного формату. Відбувся надшвидкий розвиток «omnichannel commerce», оскільки споживачі почали частіше звертатися до інтернет-магазинів, щоб задовольнити свої потреби. Зокрема почали користуватися підвищеним попитом послуги доставки продуктів. Споживачі змогли обирати продукти, платити в Інтернеті та залишати відгуки в зручному додатку. Підприємства навчилися поєднувати фізичне та цифрове, щоб забезпечити своїх клієнтів за допомогою різних способів доставки. Фізико-цифрова інтеграція стала надзвичайно важливою. За час пандемії зросло споживання цифрового вмісту. В цілому інтернет-трафік зріс приблизно на 30%. Частина трафіку даних перейшла з мобільних на фіксовані Wi-Fi мережі. Щоденна схема руху також змінилася. На відміну від періоду до COVID-19, інтернет-трафік почав зростати вранці до рівня, близького вечірньому, частково в результаті дистанційної роботи [9].

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 р. перед вітчизняним бізнесом постали нові виклики. Зруйнована логістика, підвищення ризиків реалізації бізнес-процесів ще більше актуалізувало цифрову трансформацію вітчизняного бізнесу. Якщо говорити про незначний позитив, який принесла пандемія Україні, то до нього без сумніву можна віднести готовність українського суспільства до життя в онлайн просторі ще до початку воєнного стану, адже професійний рівень користувачів інформаційних технологій як працівників, так і споживачів / клієнтів був вже сформований і достатній для ще більшого заглиблення в онлайн реальність.

Напередодні російського вторгнення Україна вже значно просунулася в цьому напрямку. Понад 10 млн українців, або близько третини всього дорослого населення, встановили додаток «Дія», який пропонував низку публічних послуг і документів у цифровому форматі. Технологічний сектор також утвердився як ключовий двигун економіки довоєнної України. Станом на кінець 2021 року, ІТ-індустрія отримувала близько 6,8 млрд дол щорічних експортних надходжень, що становило приблизно 10% від загального експортного доходу України [3].

Цифрова трансформація у сучасному бізнес-середовищі визначається як стратегічний процес впровадження цифрових технологій для оптимізації та покращення бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами та партнерами. Зокрема, в контексті нестабільного середовища господарювання, цифрова трансформація набуває ще більшої ваги, оскільки є ключовим інструментом для забезпечення ефективної роботи в умовах віддаленої роботи та обмежень, введених для здоров'я та безпеки.

Насамперед цифрова трансформація включає в себе впровадження технологій для організації

віддаленої роботи, зокрема використання відеоконференційних платформ, спільних онлайн-інструментів для співпраці, віддаленого доступу до робочих засобів та даних. Застосування таких інструментів у підприємницькій діяльності дозволяє забезпечити неперервність бізнес-процесів та пролонгувати ефективну комунікацію та співпрацю між співробітниками незалежно від їх місцезнаходження.

По-друге, цифрова трансформація включає в себе автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів. Впровадження цифрових інструментів, таких як програмні рішення для управління відносинами з клієнтами (CRM), системи управління ресурсами підприємства (ERP) та інші, дозволяє автоматизувати рутинні завдання, зменшуючи час та затрати на їх виконання, і полегшує прийняття рішень на основі даних.

По-третє, цифрова трансформація може включати в себе розробку та впровадження нових цифрових продуктів та послуг. Зокрема, підприємства можуть розробляти цифрові платформи, додатки або сервіси, що відповідають новим потребам та вимогам ринку, а також впроваджувати цифрові стратегії маркетингу та продажів для просування своїх продуктів та послуг у віртуальному просторі.

Економічно обґрунтовано, що цифрова трансформація може призвести до значного збільшення продуктивності, зниження витрат на робочу силу та операційних витрат, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоздатності підприємства. Крім того, вона може створити нові можливості для прибутковості та розвитку, в тому числі шляхом створення нових ринків або вдосконалення існуючих продуктів та послуг [4, с. 128].

Діджиталізація – один з найпопулярніших трендів 2020–2021 років. У «цифру» перейшов бізнес із абсолютно різних галузей. Наслідки пандемічної кризи тільки прискорили цей перехід і підвищили інтенсивність цифрових ініціатив. За даними Gartner, 91% компаній в усьому світі задіяли в тій або іншій формі діджитал-процеси, а 87% вважають цифрову трансформацію пріоритетною задачею.

Рецесія призвела до необхідності переглянути витрати й оптимізувати комерційно-логістичні операції, а оперативність реагування на зміни стала головним чинником виживання бізнесу. Бізнес, який обрав системний шлях діджиталізації, отримав чимало дивідендів, починаючи з «ліквідації» трудомістких ручних процесів і мінімізації витрат і закінчуючи поліпшенням якості обслуговування клієнтів, що своєю чергою підвищило їхню лояльність. У довготерміновій перспективі бізнес, орієнтований на «цифру», отримує підвищення гнучкості, масштабованості та ефективності.

Формуванню покрокового плану цифрової трансформації передують аудит бізнес-процесів,

IT-інфраструктури, котрі вже є на підприємстві, дослідження слабких місць у продажах, в обслуговуванні клієнтів тощо та пошук шляхів їх усунення за допомогою діджитал-рішень.

Універсальної моделі цифрової трансформації не існує. Кожне підприємство індивідуальне, неможливо підігнати весь бізнес під якийсь загальний шаблон. Є певні бізнес-процеси, що мають бути включені до структури цифрової трансформації – клієнтський досвід, корпоративна культура інновацій, що передбачає розширення можливостей персоналу, операційна ефективність і, зрозуміло, інтеграція технологій.

Чимало підприємств зазвичай починають із автоматизації, оскільки вона закладає основи для подальшої еволюції. Це автоматизація продажів, виробництва, фінансових потоків, документообігу тощо. Для цього можуть використовуватися різні рішення – від хмарних технологій до спеціалізованого програмного забезпечення, яке призначене для управління діяльністю підприємства (ERP).

Крім цього, окремі підрозділи підприємств паралельно впроваджують технології та рішення для створення нових бізнес-моделей. Це може бути інтернет речей у виробництві, блокчейн у бухгалтерії, інструменти онлайн-продажів, роботизація складу тощо [6].

Криза, спричинена пандемією та, в подальшому, воєнним станом, – ідеальний час, щоб прискорити цифрову трансформацію. При цьому початкові процеси для зміни не потребують занадто великих ресурсів. Одночасно багато підприємств не бажають витратити додаткові кошти в нинішніх умовах невизначеності та воєнного стану. Незважаючи на те, що впровадження інформаційних систем та технологій часто розглядають як величезну попередню інвестицію у довгострокову перспективу, успішні процеси трансформації починаються з недорогих пілотних проєктів та обмежених ресурсів, які масштабуються після того, як будуть розроблені моделі впровадження та доведено результати. Перевагою правильно побудованих процесів цифрової трансформації є те, що на кожному етапі впровадження нових засобів, методів та процесів відчувається реальний ефект, тому одразу можна коректувати майбутні зміни й аналізувати ступінь готовності для переходу на новий рівень [1, с. 15].

З метою створення сприятливих умов для розвитку інноваційного і технологічного бізнесу на національному рівні був розпочатий в 2020 році проєкт «Дія City». Проєкт охоплює такі сфери, як AgroTech, Fintech та Blockchain, AI та технології хмарних обчислень, медичні нейромережі та біотехнології, інтернет речей, Publishing та торговельні майданчики, авіаційні та космічні технології, безпілотники, рекламу, маркетинг і просування, анімацію, графіку та аудіо, кіберспорт та аутсорсинг бізнес-процесів [1, с. 20].

Стратегії електронної комерції у сучасному бізнес-середовищі вимагають аналізу та впровадження нових підходів для залучення та утримання клієнтів у нових реаліях ринкового середовища, що сформовані внаслідок змін споживчої поведінки.

По-перше, це включає розробку персоналізованих підходів до обслуговування клієнтів. Застосування аналітики даних та штучного інтелекту дозволяє підприємствам адаптувати свої пропозиції до індивідуальних потреб кожного клієнта, що сприяє підвищенню лояльності та задоволеності клієнтів.

По-друге, важливим аспектом є розвиток мультимедіальних стратегій продажу. Підприємства повинні враховувати різноманітність каналів збуту, включаючи власний інтернет-магазин, маркетплейси, соціальні медіа, мобільні додатки тощо. Це дозволяє розширити аудиторію та підвищити доступність продуктів та послуг.

По-третє, впровадження стратегій стимулювання продажів та лояльності. Програми винагороди, знижки та бонусні системи можуть стимулювати клієнтів до повторних покупок та активного взаємодії з брендом.

Економічно обґрунтоване впровадження нових стратегій електронної комерції підвищує потенціал обсягів продажів та прибутковості бізнесу. Персоналізація та мультимедіальний підхід дозволяють оптимізувати маркетингові зусилля та залучити цільову аудиторію, що збільшує ефективність рекламних витрат. Крім того, стратегії стимулювання продажів можуть збільшити середній чек та частоту покупок, що призводить до зростання обороту та прибутковості [8].

Розробка та впровадження гнучких стратегій управління є ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища господарювання, де нестабільність та невизначеність стали нормою. Гнучкі стратегії дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та адаптуватися до нових умов, що дозволяє забезпечити стійкість та успішність бізнесу.

По-перше, гнучкі стратегії управління передбачають розробку механізмів швидкого прийняття рішень. Це може включати в себе створення команд або груп, що відповідають за вирішення конкретних ситуацій та прийняття рішень на основі оперативного аналізу інформації.

По-друге, гнучкі стратегії управління орієнтовані на створення адаптивних бізнес-процесів. Це означає, що підприємство має бути готовим до швидкого змінювання своїх процесів, продуктів у відповідь на нові умови ринку та вимоги клієнтів.

Зважаючи на мінливість сучасного бізнес-середовища, існує багато різних стратегій управління, що дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

Прикладами таких стратегій є методологія Scrum, Agile-маркетинг, модель бізнесу на основі MVP.

Scrum управління проектами є гнучкою методологією управління проектами, що дозволяє ефективно вирішувати складні завдання та швидко адаптуватися до змін. Вона базується на ітеративному та інкрементальному підході до розробки продукту та дозволяє команді швидко реагувати на зміни вимог та умов. Agile-маркетинг передбачає створення гнучких маркетингових стратегій, що дозволяють швидко реагувати на реакції клієнтів та зміни на ринку. Модель бізнесу на основі MVP (мінімально життєздатний продукт) дозволяє підприємствам швидко зібрати відгуки від користувачів та змінити напрямок розвитку відповідно до цих відгуків [4, с. 129].

Слід зазначити, що цифрові ініціативи стають не лише шляхом до забезпечення конкурентоздатності, а й джерелом нових ризиків для підприємств. Від інтеграції нових технологій до впровадження цифрових стратегій маркетингу підприємства повинні уважно оцінювати потенційні загрози та розробляти стратегії їх мінімізації для забезпечення успішного функціонування у нових умовах.

Перш за все, оцінка ризиків пов'язаних з цифровими ініціативами включає аналіз потенційних загроз та визначення ймовірності їх виникнення та впливу на бізнес. Це можуть бути ризики щодо кібербезпеки, проблеми з якістю програмного забезпечення, порушення законодавства щодо захисту даних тощо.

Після оцінки ризиків розробляються стратегії їх мінімізації та управління. Це може включати в себе впровадження заходів із кібербезпеки, регу-

лярне тестування та аудити програмного забезпечення, дотримання вимог щодо захисту персональних даних та інші заходи щодо запобігання та виявлення можливих ризиків.

Ефективне управління ризиками, що пов'язані з цифровими ініціативами, дозволяє підприємствам заощадити кошти, які можуть бути втрачені в результаті кібератак, порушень даних або інших подібних подій. Крім того, правильно розроблені стратегії мінімізації ризиків дозволяють збільшити довіру споживачів та партнерів до бізнесу, що може мати позитивний вплив на його репутацію та конкурентоздатність.

Отже, інвестування в управління ризиками є важливим елементом стратегії управління підприємством в постковідний період та під час воєнного стану, оскільки допомагає забезпечити стабільність та надійність бізнесу в умовах нестабільності та змін [8].

**Висновки.** У контексті пандемії COVID-19 та в подальшому повномасштабного вторгнення РФ в Україну цифрові технології стали життєво важливими для функціонування бізнесу, а адаптація стратегій управління бізнесом – ключовою для забезпечення стійкості вітчизняних підприємств. Впровадження технологічних інновацій у бізнес-процеси підприємств дозволило їм пристосуватися до нових умов, проте одночасно спровокувало появу таких ризиків, як кібербезпека та проблеми соціального характеру. Отже, поява несприятливих факторів середовища господарювання відкрила нові можливості для розвитку бізнесу з точки зору важливості його постійної адаптації та інноваційного розвитку.

#### Література:

1. Городиський М.П., Захаров Д.М., Орлов І.В. Вплив COVID-19 на трансформацію економіки та бухгалтерського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Вип. 3. С. 14–22.
2. Миронов Ю.Б., Микита В.А., Сватюк О.Р. Діджитал-маркетинг підприємств під час пандемічної кризи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 93–100.
3. Моткін А. Чому Україні після війни потрібна розумна стратегія цифрової трансформації? URL: <http://surl.li/qrzpr> (дата звернення: 16.02.2024).
4. Панфілова Д.А. Цифровізація бізнесу в умовах пандемії: розквіт e-commerce. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України. Харків, 2020. С. 125–130.
5. За час карантину вихідного дня орендарі українських ТРЦ втратили 6-7 млрд грн : веб-сайт. URL: <http://surl.li/qrzpv> (дата звернення: 08.02.2024).
6. Цифрова трансформація: чому вона необхідна кожній компанії і які переваги завдяки їй отримує бізнес. URL: <http://surl.li/qrqaj> (дата звернення: 11.02.2024).
7. Як COVID-19 вплинув на ритейлерів в Україні? Результати опитування : веб-сайт. URL: <http://surl.li/qrqam> (дата звернення: 08.02.2024).
8. Jorda O., Singh S.R., Taylor A.M. Longer-run economic consequences of pandemics. *National Bureau of Economic Research*. 2020. URL: <http://surl.li/qrqaj> (дата звернення: 11.02.2024).
9. Reynolds M. State of the Internet amid coronavirus pandemic. *S&P Global Ratings*. 2020. P. 2. URL: <http://surl.li/qrqat> (дата звернення: 10.02.2024).

#### References:

1. Horodysky M. P., Zakharov D. M. & Orlov I. V. (2020) Vplyv COVID-19 na transformatsiiu ekonomiky ta bukhalterskoho obliku [Impact of COVID-19 on the transformation of the economy and accounting]. *Problemy teorii ta metodologii bukhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis*, vol. 3, pp. 14–22.

2. Mironov Yu. B., Mykyta V. A. & Svatiuk O. R. (2021) Didzhytal-marketynh pidpriumstv pid chas pandemichnoi kryzy [Digital marketing of enterprises during the pandemic crisis]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of LTEU. Economic sciences*, vol. 62, pp. 93–100.
3. Motkin A. Chomu Ukrayini pislya viyny potribna rozumna stratehiya tsyfrovoyi transformatsiyi? [Why does Ukraine need a smart digital transformation strategy after the war?]. Available at: <http://surl.li/qppzp> (accessed February 16, 2024).
4. Panfilova D. A. (2020) Tsyfrovizatsiia biznesu v umovakh pandemii: rozkvit e-commerce [Digitization of business in the conditions of a pandemic: the flourishing of e-commerce] *Tsyfrovi transformatsii Ukrainy 2020: vyklyky ta realii*: zb. nauk. pr. NDI PZIR NAPrN Ukrainy. Kharkiv. (in Ukrainian).
5. Za chas karantynu vykhidnoho dnia orendari ukrainskykh TRTs vtratyly 6–7 mlrd. hrn. [Tenants of Ukrainian malls lost UAH 6-7 billion during the weekend quarantine]. Available at: <http://surl.li/qppzv> (accessed February 08, 2024).
6. Tsyfrova transformatsiia: chomu vona neobkhidna kozhnii kompanii i yaki perevahy zavdiaky yii otrymuie biznes [Digital transformation: why it is necessary for every company and what advantages the business receives thanks to it]. Available at: <http://surl.li/qpqaj> (accessed February 11, 2024).
7. Iak COVID-19 vplynuv na ryteileriv v Ukraini? Rezultaty opytuvannia [How did COVID-19 affect retailers in Ukraine? Survey Results]. Available at: <http://surl.li/qpqam> (accessed February 8, 2024).
8. Jorda O., Singh S. R., Taylor A. M. (2020) Longer-run economic consequences of pandemics. *National Bureau of Economic Research*. Available at: <http://surl.li/qpqaq> (accessed February 11, 2024).
9. Reynolds M. (2020) State of the Internet amid coronavirus pandemic. *S&P Global Ratings*, p. 2. Available at: <http://surl.li/qpqat> (accessed February 10, 2024).

*Стаття надійшла до редакції 19.02.2024 р.*