

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2021 | 28.01.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.5)

УДК: 339.13.027+004.9:616-036.21

JEL classification: I10, O14, O20, O32, O33.

З. П. Двуліт,

*д. е. н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID ID: 0000-0002-2157-1422*

А. С. Завербний,

*д. е. н., доцент, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID ID: 0000-0001-7307-536X*

А. О. Романюк,

*магістрант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID ID: 0000-0001-5245-6024*

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ – ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Z. Dvulit

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

A. Zaverbnyi

Doctor of Economic Sciences, Associated Proffesor, Proffesor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

A. Romaniuk

Master's student of the Department of Foreign Trade and Customs Department, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

DIGITALIZATION – AN EFFECTIVE TOOL FOR ANTI-CRISIS BUSINESS DEVELOPMENT IN A PANDEMIC

Пандемія Covid-19 змушує говорити про світ «до» і «після». Тотальний локдаун та подальші карантинні обмеження завдали значного удару для економіки та бізнесу. Як наслідок, увесь світ почав опановувати стрімкими темпами всесвітню павутину - Інтернет. Для підприємців не було іншого виходу врятувати свій бізнес, як перевести усі процеси в онлайн-режим та шукати нові канали збуту в Інтернеті.

Метою даного дослідження є визначення сутності поняття диджиталізація, аналіз впливу цифрової трансформації на усі процеси бізнесу в умовах пандемії Covid-19, визначення диджиталізація, як дієвого інструменту антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. В дослідженні запропоновані маркетингові стратегії та рекомендації щодо перших кроків для тих, хто лише починає цифрову трансформацію своєї компанії; визначені основні етапи

цифровізації бізнесу та розроблені основні поради для підприємців, які мають на меті вивести свій бізнес в онлайн під час пандемії. Проаналізовано міжнародний досвід компаній-гігантів, які змогли подвоїти свої доходи під час кризи та розкриті додаткові заходи, які підприємства планують вжити цього року, щоб успішно вийти з кризи.

Як висновок, далі нас чекає тотальна диджиталізація. Теорія та практика свідчать про те, що усі світові кризи циклічні, і кожна, рано чи пізно, має свій кінець. А цифровізація бізнесу – є не лише антикризовим інструментом, а й загальним способом збільшення доходів компанії. Отже, виграють ті, хто під час кризи докладе максимальних зусиль, щоб завоювати свою аудиторію за допомогою якісних послуг і, відповідно, реальних цін. Тенденція розвитку суспільства свідчить, що за кілька десятиліть років онлайн-торгівля буде основним каналом збуту товарів, а офлайн відійде на другий план.

Modern realities, which the whole world could not foresee, dictate their new conditions. The Covid-19 pandemic forces us to talk about the world "before" and "after". The total lockdown and subsequent quarantine restrictions dealt a significant blow to the economy and business. As a result, the whole world began to master the World Wide Web - the Internet-at a rapid pace. For entrepreneurs, there was no other way out to save their business than to switch all processes to online mode and look for new sales channels on the Internet.

The purpose of this research is to define the essence of the concept of digitalization, analyze the impact of digital transformation on all life processes in the context of the Covid-19 pandemic, and define digitalization as an effective tool for anti-crisis business development in a pandemic.

The research offers marketing strategies and recommendations for the first steps for those who are just starting the digital transformation of their company; identifies the main stages of business digitalization and develops basic tips for entrepreneurs who want to bring their business online during the pandemic. The article analyzes the international experience of giant companies that were able to double their revenues during the crisis and reveals additional measures that organizations plan to take this year to successfully get out of the crisis.

As a conclusion, we can say that total digitalization is waiting for us next. As theory and practice show, all global crises are cyclical, and each sooner or later has its own end. And digitalization of business is not only an anti – crisis tool, but also a general way to increase the company's revenue. Therefore, the winners are those who make every effort to win over their audience during the crisis with the help of high-quality services and appropriate real prices. The trend in the development of society shows that in a few decades online trading will become the main channel for selling goods, and offline trading will fade into the background. After the end of the pandemic, companies will not only learn to digitize their business, but will also be able to manage their activities with a variety of modern effective anti-crisis tools.

Ключові слова: диджиталізація; цифровізація; цифрова трансформація; бізнес; бізнес-процеси; пандемія; Covid-19.

Key words: digitalization; digital transformation; business; business processes; pandemic; Covid-19.

Постановка проблеми. Сучасні реалії, яких не зміг передбачити увесь світ, диктують свої нові умови. 2020 рік став глобально проблемним роком, впливу якого зазнали абсолютно всі процеси нашого життя. Бізнес – один із перших, хто на собі відчуває удари світової кризи. Економісти прогнозують, що пандемія Covid-19 спричинила зміни, які змушують говорити про світ «до» і «після». Зазначимо те, що окрім проблем, які приніс 2020 рік для бізнесу, він приніс ще і дуже багато користі, адже розпочався величезний прорив у розвитку електронної комерції (за даними дослідників розвиток пришвидшився на 5 років), увесь світ почав стрімкими темпами опановувати всесвітню павутину Інтернет [1].

Якщо раніше керівники-консерватори вважали прагнення до інновацій лише модною тенденцією, без якої можна чудово побудувати свій бізнес «як колись», то зараз зрозуміли усі, що диджиталізація, це не просто примха, а необхідність, і не лише для бізнесу, а для людства в цілому. Опановувати онлайн-платформи почали

абсолютно усі: навчальні організації проводять навчання на вебплатформах, усі бізнес-наради та моделі трудових відносин опановують додатки для відеоконференцій, процес закупівель став майже неможливим офлайн, похід в ресторани успішно замінюють послуги з доставки. А для малого бізнесу, в умовах тотального локдауну, єдиний шанс пережити кризу – це застосовувати усі можливі способи цифровізації бізнесу.

Вже стає все більше зрозумілим, що без деяких диджитал-інструментів, людство не зможе обійтися після повернення до звичайного режиму роботи. Суттєва зміна навичок працівників багатьох сфер та цифрова трансформація бізнесу актуальні уже не перший рік, але пандемія змусила компанії змінювати бізнес-процеси в прискореному режимі. Відтак, значно зросла довіра до інтернет-замовлень у користувачів, оскільки кожний третій українець купує товари онлайн [2].

Аналіз останніх досліджень. Диджиталізація є відносно новим напрямом наукових досліджень серед українських науковців, тому, на дану тематику є досить не багато наукових доробків, особливо тих, які враховують умови пандемії 2020 року. Над зазначеною проблематикою працювали такі науковці: Ж.А.Жосан, яка досліджувала стан розвитку диджиталізації в Україні [3]; Ю.В.Дзюба, яка аналізувала трансформацію світового ринку праці в умовах диджиталізації економіки [4]; О.В.Гук та С.І. Олешкевич, які визначили роль диджиталізації у розвитку бізнесу та її вплив на організаційну структуру підприємств [5]; О.М.Савицька, яка описала особливості диджиталізації бізнесу компаній в умовах розвитку індустрії 4.0 [6]; В.А.Кривещенко дослідила, як пандемія Covid-19 вплинула на розвиток електронної комерції [7]. Пандемія коронавірусу з кожним днем змушує адаптувати бізнес-процеси до нових умов, можливостей та обмежень, тому, дослідження проблеми диджиталізації, як антикризового інструменту, є вкрай необхідним та своєчасним для розвитку бізнесу на сучасному його етапі.

Формулювання цілей дослідження. Метою даного дослідження є визначення, аналіз наявного досвіду впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси в умовах пандемії Covid-19; надання пропозицій щодо маркетингових стратегій та етапів цифровізації під час епідемії коронавірусу; визначення основних напрямків цифровізації бізнесу; аналіз міжнародного досвіду диджиталізації, як антикризового інструменту для збереження бізнесу в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. Пандемія Covid-19 раптово та стрімко охопила весь світ, ця ситуація була непередбачуваною та зумовила глобальний процес цифровізації бізнесу. Компанії намагаються повністю перебудувати свої стратегії, шукають нові канали збуту, нових постачальників тощо. Зазначимо, що це питання є актуальним як для компаній-гігантів, так і для малого бізнесу.

Змін зазнали не лише бізнес-процеси, але й поведінка онлайн-користувачів. В Україні значно зросла кількість пенсіонерів, які освоюють алгоритми онлайн-замовлень. Ще рік тому важко було б уявити, що люди похилого віку у маленьких містечках будуть користуватися онлайн доставкою продуктів додому. Сьогодні ж це наша реальність, і єдиний вихід для бізнесу – швидко пристосовуватись до змін та переходити в онлайн-сферу.

Якщо компанія досі не розпочала цифрову трансформацію, їй буде важко зберегти свій бізнес після карантину. На нашу думку, бізнес-структури запускають процес цифровізації, навіть якщо вони зараз вважають цифрову трансформацію модною тенденцією, зовсім скоро зрозуміють що цей процес є далеко неминучим. Більшість компаній залучають інвестиції та нові розробки у свій бізнес, що сприяє розвитку електронної комерції в більшості країн. Країни, які мали низький рівень розвитку даної сфери показують величезні показники росту продажів. Як бачимо з таблиці 1, в Україні цей показник зріс, майже, вдвічі, у звичайному темпі життя цей ріст займав би кілька років.

Таблиця 1.

Темпи приросту обсягів продажів електронної комерції в різних країнах світу за 2020 рік

Країна	Приріст продажів онлайн (у 2020 в порівнянні з 2019 р) (%)
Бельгія	7
В середньому країни Європи	13
Іспанія	29
Болгарія	30
Румунія	30
Україна	45

Джерело: узагальнено на основі [8,9]

Більшість підприємців вважають, що в умовах пандемії достатньо лише зменшити витрати, проте, це так не працює. Витрати потрібно навпаки оптимізувати, а не зменшувати. Побутує думка, що наявність інтернет-магазину з гарним дизайном та зручним функціоналом, є достатнім для успішного бізнесу. Проте, розробка інтернет-магазину – це лише початок виходу в онлайн, а для успіху у даній сфері потрібна чітка маркетингова стратегія, розуміння пошукової оптимізації, трафіку, запуску реклами, підтримки клієнтів тощо.

Вивчення та аналізування літературних джерел за досліджуваною тематикою, дало змогу запропонувати три основні кроки підготовки бізнесу до переходу в онлайн:

1) аналіз та оптимізація витрат компанії (пошук нових партнерів, постачальників, бізнес-партнерів, оптимізація неактуальних витрат відповідно до нових умов);

2) проведення змін у команді (перехід на віддалену форму роботи, розроблення нової системи винагород та бонусів працівників, розрахунок нових ключових показників ефективності (KPI), перерозподіл відповідальності, розширення повноважень керівників відділів);

3) орієнтування на нові товари чи послуги згідно з потребами споживачів (зміна асортименту з орієнтацією на товари, які більш необхідні в умовах карантинних обмежень, розроблення ключових переваг над конкурентами та зростання впізнаваності бренду, шляхом введення безкоштовної доставки, нових акцій та онлайн підтримки клієнтів).

Окремою складовою диджиталізації варто виділити маркетинг. Під час закриття офісів та магазинів, усе навантаження переходить на маркетинг, важко швидко зорієнтуватись та знайти нові канали зв'язку з клієнтами без втрати доходів. Для успішної маркетингової кампанії в умовах пандемії потрібно:

- виділити основні товари з найбільшим попитом серед усього асортименту;
- знайти оптимальні канали збуту та зосередити на них основні потужності компанії;
- звернутись до email-розсилок, соціальних мереж та месенджерів.

Найголовніше – це не розсіювати свої сили у різних напрямках. В умовах кризи першим та важливим кроком є концентрація на сильних сторонах бізнесу. Наприклад, якщо інтернет-продажі мали місце і до карантину, то варто розширити способи оплати замовлень, покращити доставку, запропонувати кредитування чи відтермінування платежів, вийти на нові онлайн-платформи збуту. А якщо ваш бізнес до пандемії не мав нічого спільного з інтернет-продажами – варто бути дуже обережним. Для початку необхідно ідентифікувати, в яких соціальних мережах чи месенджерах знаходиться ваша цільова аудиторія (Instagram, Facebook, Olx, Rozetka, Prom чи профільні платформи). Далі – створити власну сторінку в соціальних мережах, провести опитування, якщо присутня зацікавленість, лише тоді варто розробляти власний сайт і запускати рекламу, якщо ж ні, то краще звернутись до майданчиків збуту на зразок Olx, Rozetka.

В загальному, цифровізація бізнесу складається з 5 етапів, кінцева ціль яких є цифрова зрілість [10]:

- 1) початковий етап (використання технологій лише в разових випадках);
- 2) формальний етап (слідування тенденцій цифровізації без розуміння та ефекту від впровадження технологій);
- 3) стратегічний етап (цифровізація стає стратегією бізнесу з розуміння ефекту який має бути досягнутим);
- 4) конверсований етап (розроблена ціла корпоративна політика щодо цифровізації, де кожний відділ розуміє свою значущість у даному процесі);
- 5) інноваційно-адаптивний етап (кардинальна зміна стратегії компанії, де кожний етап неможливий без цифровізації).

За порадами економістів [10], для власників бізнесу, в умовах пандемії, необхідним є свідомий перехід відразу до третього етапу, пропускаючи два початкових, для оптимізування свого часу та доходів компаній.

Існують різні напрямки впровадження цифрових технологій [11]. Найкраще їх використовувати в комплексі, що в узагальненому та систематизованому викладі представлено у табл. 2.

Таблиця 2.
Напрямки цифровізації бізнесу

Напрямки	Загальна характеристика	Інструменти
Командна робота	Взаємодія персоналу, проведення нарад за допомогою формування систем цифрового зв'язку	Telegram, Skype, Viber, MS Teams, Zoom.
Клієнтська підтримка	Формування багатоканальної системи зв'язку з клієнтами, цілодобова онлайн-підтримка	Власний сайт, соціальні мережі, месенджери, кол-центр
Інтернет канали збуту (marketplace)	Використання онлайн платформ для продажу товарів; створення власного сайту чи сторінки у соціальних мережах	OLX, Rozetka, Prom, Aliexpress, Instagram, Facebook, власний сайт
Партнерство	Запровадження системи комунікації з партнерами за допомогою сучасних технологій	API-системи, можливості роботи з іноземними партнерами
Робота з даними	Збір, сортування, аналіз та оцінка даних легко оптимізується за допомогою нових технологій	ERP, CRM системи, 1С
Впровадження R&D рішень	Особисті унікальні цифрові рішення, які до вас ніхто не використовував. Створення нового доповнення до власного продукту.	Створення власного R&D центру, розробка нових інноваційних продуктів

Джерело: систематизовано на основі [11]

На основі аналізу вищенаведеного та міжнародного досвіду [11,12] можна виділити декілька порад для тих хто лише починає удосконалювати свій бізнес у напрямку диджиталізації:

1) в першу чергу, не варто бездумно слідувати технологіям лише тому, що так робить більшість. Для початку, варто провести аудит та проаналізувати ефективність бізнес-процесів і, лише потім, братись за їх цифровізацію. Технології не мають стати основною ціллю бізнесу, основна мета – ефективність бізнесу, а технології повинні подвоювати цю ефективність;

2) команда – сильна сторона компанії. Варто завжди працювати з своїми працівниками та максимально залучати увесь персонал до цифрової трансформації. Усі повинні розділяти цифрове бачення майбутнього компанії. В протилежному разі, супротив на внутрішньому рівні буде бар'єром розвитку;

3) зверніться до команди розробників та прагніть до того, щоб у вас було спільне бачення майбутнього продукту. Навіть при успішній команді розробки, не бійтесь використовувати вже готові цифрові рішення. Не варто «винаходити велосипед», це фінансово затратно і не доцільно. Найкраще ділитись своїми розробками та користуватись вже створеними, так ви організуєте навколо себе цифрову профільну екосистему;

4) покроковий рух етапами – шлях до успіху. Не потрібно вкладати усі наявні кошти у цифровізацію. Мінімізація фінансових ризиків – важлива складова у всіх бізнес-процесах. Можливо, на якомусь з етапів ви зрозумієте, що потрібно було оцифрувати взагалі інший процес чи продукт. Виділяють такі етапи процесу цифровізації: загальна життєздатність концепції; створення продукту з мінімальним функціоналом, який можна випустити для тесту користувачам і отримати зворотній зв'язок; лише потім – фінальний випуск і тираж продукту;

5) орієнтація на споживача. Зауважимо, що не технології є рушійною силою цифровізації, а споживачі. Спробувавши зручний цифровий досвід в одному з продуктів, користувач на рівні підсвідомості бажає такого ж у всіх сферах. Прикладом може бути оплата послуг за допомогою функції Apple Pay чи додатку Privat24. Тепер, інтернет-магазини, які не використовують такі типи оплати, викликають незадоволення у споживача;

6) цифровізація – це перманентний процес. Кінцевої точки не існує, потрібно налаштовувати бізнес і цифрові технології як одне ціле та разом будувати історію завтрашнього дня.

Міжнародний досвід [12] засвідчує, що компанії, які йдуть в одну ногу з диджиталізацією, під час пандемії не лише не втратили свої статки, але ще й збільшили свої прибутки в декілька разів. Як приклад, за період 2020 року, збільшив свої доходи Марк Цукерберг (очільник Facebook) – на 31 млрд. доларів (його статки сьогодні оцінюють у 86,5 млрд. дол., це дозволило йому підняти у рейтингу з 7-го на 4-те місце). Джеффри Безос (засновник Amazon, найбагатша людина світу 146,9 млрд. дол.) розбагатів на 29,9 млрд. доларів, що зумовлено зростанням попиту на онлайн-купівлю. Зокрема, під час пандемії, Amazon найняв на роботу 100 тисяч нових працівників для обробки нових замовлень. Заробити зміг під час пандемії, також, засновник Microsoft Білл Гейтс (+11,9 млрд. дол.), гендиректор Louis Vuitton Moët Hennessy Бернар Арно (+12,8 млрд. дол.), очільник інвестиційного фонду Berkshire Hathaway Уорен Баффет (+6 млрд. дол.).

Вищенаведене вказує на те, що значно дохід залежить від сфери та розміру бізнесу. Наприклад, такі напрямки як здійснення авіаперевезень, надання туристичних послуг, проведення кінопоказів в кінотеатрах, надання розважальних послуг, проведення культурних заходів, зазнали великих втрат і єдиний для них вихід – це чекати закінчення пандемії та намагатись відновити свою діяльність. А щодо таких сфер бізнесу як фармацевтика, логістика (постачання товарів), інформаційні технології, виробництво суперфудів та гігієнічних товарів (антисептики, маски, миючі засоби), то для них пандемія сприяла зростанню доходів. Беззаперечним лідером успішних доходів під час пандемії став Zoom – сервіс для відеоконференцій (акції компанії зросли на 690% за 2020 рік). Під час карантину зросли також акції компанії Cloudflare (на 234%), яка надає послуги, зокрема, з кіберзахисту та безпеки в Інтернеті. Платформа Fiverr для фрілансерів, ще одна компанія, якій вдалося показати величезне зростання під час карантину – акції зросли на 652%. Значний розвиток під час пандемії зазнали онлайн сервіси з придбання продуктів харчування. Такі компанії як Walmart, Amazon, Kroger вказують, що замовлення продуктів харчування онлайн, зросли більше ніж на 150% всього за чотири дні, у вартісному вираженні це зростання становить 210% [13].

Щодо успіху українських компаній, то, звичайно, лідерами доходів під час пандемії можна назвати такі: Rozetka, Нова пошта, Olx, Prom. Щодо малого бізнесу, то спостерігається позитивна тенденція до запровадження нових продуктів. Командою аналітиків One Philosophy проведено велике дослідження [14], у якому об'єднали досвід 50 власників бізнесу та керівників організацій, які проводять свої команди через безпрецедентну кризу. В ході роботи було проведено 5 відкритих подій «Життестійкі. Covid-19» та 30 глибинних інтерв'ю керівників найбільших компаній, з метою віднайти стратегії та підходи, які дають організаціям змогу залишатися стійкими до викликів в умовах пандемії. Згідно з проведеним дослідженням, виділено основні заплановані антикризові заходи в українських організаціях. В систематизованому вигляді це представлено на рис. 1.

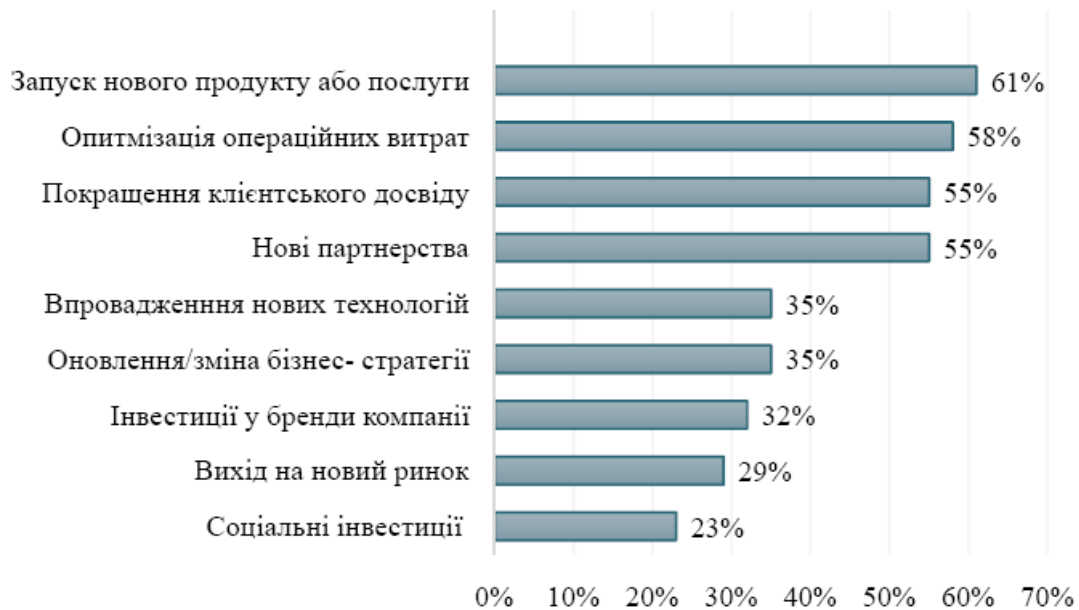


Рис. 1. Заплановані антикризові заходи під час пандемії українськими компаніями в 2020 році згідно з проведеними опитуваннями, %

Джерело: сформовано на основі [14]

З наведеного рисунка бачимо, що, майже, кожний підприємець або уже почав, або планує проводити цифрову трансформацію власного бізнесу. Присутня рекордна кількість нових сторінок в соціальних мережах та створення власних сайтів чи запровадження онлайн-продажу в звичних нам офлайн-сферах. Більшість керівників [14] зазначають, що їм вдалося налагодити ефективну дистанційну роботу онлайн та зберегти свої доходи на такому ж рівні, як в минулі роки чи з невеликими втратами. Також, у кожній компанії зросла соціальна відповідальність, благодійність та допомога суспільству стали звичною справою. Багато компаній проводять безкоштовні курси чи надають безкоштовні послуги під час карантину, що, в свою чергу, підвищує довіру та любов споживачів до даного бренду. Держава також не стоїть осторонь цифровізації та запроваджує різні додатки для зручності суспільства. Наприклад, оплата комунальних послуг онлайн, додаток для особистих документів «Дія», можливість вибору сімейного лікаря онлайн тощо.

Висновки. З послабленням карантинних обмежень більшість компаній повністю чи частково повернулись в звичний режим роботи в офісі. Однак, велика кількість керівників змінили свою позицію щодо дистанційної роботи, вони надають перевагу віддаленій формі роботи, у зв'язку із зростанням показників ефективності. Нові технологічні рішення, серед множини яких є розроблення нових продуктів та послуг, чи пошук нових постачальників, або продаж через нові канали збуту, після пандемії будуть прийнятним бонусом та доходом організацій. Як висновок, можна сказати, що бізнес-моделі поділятимуться на до коронавірусу та після нього. Надалі, компанії чекає тотальна цифровізація. Як свідчить теорія та практика, усі світові кризи циклічні, і кожна рано чи пізно має свій кінець. А цифровізація бізнесу – є не лише антикризовим інструментом, а й загальним способом збільшення доходів компанії. Зазначимо, що виграють ті, хто під час кризи докладає максимальних зусиль, щоб завоювати свою аудиторію за допомогою якісних послуг та відповідних цін. Світова тенденція ведення бізнесу свідчить, що за останні 5 років щорічний приріст онлайн-рітейлу становив приблизно 20%, а офлайн приріст – біля 3,5%. Отже, за кілька десятків років можна стверджувати, що саме онлайн-торгівля буде основним каналом збуту товарів, а офлайн відійде на другий план. Саме в таких нових умовах, на нашу думку, компанії повинні не тільки навчитися цифровізувати свій бізнес, але й вміти управляти своєю діяльністю за допомогою різних сучасних дієвих антикризових інструментів.

Список використаної літератури.

1. Sarah Perez. COVID-19 pandemic accelerated shift to e-commerce by 5 years, new report says [Електронний ресурс] / Sarah Perez // TechCrunch. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://techcrunch.com/2020/08/24/covid-19-pandemic-accelerated-shift-to-e-commerce-by-5-years-new-report-says/> (Дата звернення: 16.12.2020).
2. Старт онлайн-бізнесу: мінімум вкладень — максимум ефекту [Електронний ресурс] // НВ Бізнес. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/yak-ukrajinskiy-biznes-pereyshov-z-offlayna-v-onlayn-igor-sirovatko-olx-karantin-2020-roku-novini-ukrajini-50081097.html> (Дата звернення: 16.12.2020).
3. Жосан Г. Стан розвитку диджиталізації в Україні [Електронний ресурс] / Ганна Жосан // Економічний аналіз Том 30 № 1(2) 2020. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1792/6565656864> (Дата звернення: 17.12.2020).

4. Дзюба Ю.В. Трансформація світового ринку праці в умовах диджиталізації економіки / Ю.В. Дзюба, О.А. Дороніна. // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. – 2020. – С. 207–211 (Дата звернення: 17.12.2020).
5. Олешкевич С. І. Роль диджиталізації у розвитку бізнесу та її вплив на організаційну структуру підприємств / С. І. Олешкевич, О. В. Гук. // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". – 2020. – С. 86–97 - № 5(2020) – Режим доступу до ресурсу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204743/204657> (Дата звернення: 17.12.2020).
6. О. М. Савицька. Особливості диджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0 / О. М. Савицька, В. О. Салабай. // Ефективна економіка. – 2020 - №10,– . Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266> (Дата звернення: 17.12.2020).
7. Кривещенко В. В. Як пандемія COVID-19 вплинула на розвиток електронної комерції / Вікторія Віталіївна Кривещенко. // Інституційний репозитарій Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – 2020. – С. 332–333 – Режим доступу до ресурсу : <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34531> (Дата звернення: 17.12.2020).
8. Ecommerce in Europe: €717 billion in 2020 [Електронний ресурс] // Ecommerce News europe. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe-e717-billion-in-2020/> (Дата звернення: 17.12.2020).
9. Україна в 2020 р стала лідером по зростанню e-commerce в Східній Європі - Euromonitor International [Електронний ресурс] // Інформаційне агентство Інтерфакс-Україна. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://interfax.com.ua/news/economic/695691.html> (Дата звернення: 17.12.2020).
10. Цимбал А. Як змінився український бізнес після COVID-19 [Електронний ресурс] / Анріє Цимбал // КPMG. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg.ua/uk/blogs/home/posts/2020/10/yak-zminivsu-ukrayinskij-biznes-pislya-covid-19.html> (Дата звернення: 17.12.2020).
11. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? [Електронний ресурс] // Terrasoft. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation> (Дата звернення: 18.12.2020).
12. Всупереч коронавірусу: найбагатші люди за час пандемії covid-19 сумарно заробили 255 мільярдів доларів [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/05/24/660895/> (Дата звернення: 20.12.2020).
13. Пристай Д. Пандемія-2020. Сфери та компанії, яким карантин пішов на користь [Електронний ресурс] / Денис Пристай // Суспільне. Новини. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://suspline.media/74968-pandemia-2020-sferi-ta-kompanii-akim-karantin-pisov-na-korist/> (Дата звернення: 20.12.2020).
14. Під час пандемії 71% організацій в Україні запустили новий продукт або послугу [Електронний ресурс] / Дослідження "Covid-19. Життєстійкі" // Європейська Бізнес Асоціація. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/pid-chas-pandemiyi-71-organizatsij-v-ukrayini-zapustily-novyyj-produkt-abo-poslugu/> (Дата звернення: 20.12.2020).

References.

1. Perez, S. (2020), “COVID-19 pandemic accelerated shift to e-commerce by 5 years, new report says”, TechCrunch, available at: <https://techcrunch.com/2020/08/24/covid-19-pandemic-accelerated-shift-to-e-commerce-by-5-years-new-report-says/> (Accessed 16 Dec 2020).
2. NV Business (2020), “Starting an online business: minimum investment - maximum effect”, available at: Retrieved from <https://nv.ua/ukr/biz/markets/yak-ukrajinskiy-biznes-pereyshov-z-offlayna-v-onlayn-igor-sirovatko-olx-karantin-2020-roku-novini-ukrajini-50081097.html> (Accessed 16 Dec 2020).
3. Josan, G. (2020), “The state of development of digitalization in Ukraine”, Ekonomichnyy analiz, vol. 30, no. 1 (2), available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1792/6565656864> (Accessed 16 Dec 2020).
4. Dzyuba, U.V. and Doronina, O.A. (2020), “Transformation of the world labor market in the conditions of digitalization of the economy”, Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylya Stusa, pp. 207-211.
5. Oleshkevych, S.I. and Huk, O.V. (2020), “The role of digitalization in business development and its impact on the organizational structure of enterprises”, Zbirnyk naukovykh prats' "Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom", vol. 5, pp. 86-97 available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204743/204657> (Accessed 17 Dec 2020).
6. Savytska, O.M. and Salabay, V.O. (2020), “Features of digitalization of the company's business in the conditions of industry development 4.0”, Efectivna ekonomika, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266> (Accessed 17 Dec 2020).
7. Kryveshchenko, V. V. (2020), “How the COVID-19 pandemic affected the development of e-commerce”, Institutional repository of the State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", pp. 332-333, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34531> (Accessed 17 Dec 2020).
8. Ecommerce News Europe (2020), “Ecommerce in Europe: €717 billion in 2020”, available at: <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe-e717-billion-in-2020/> (Accessed 17 Dec 2020).
9. Interfax-Ukraine news agency (2020), “In 2020, Ukraine became the leader in the growth of e-commerce in Eastern Europe - Euromonitor International”, available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/695691.html> (Accessed 17 Dec 2020).

10. Tsymbal, A. (2020), "How has Ukrainian business changed after COVID-19", KPMG, available at: <https://home.kpmg/ua/uk/blogs/home/posts/2020/10/yak-zminivsya-ukrayinskij-biznes-pislya-covid-19.html> (Accessed 17 Dec 2020).
11. Terrasoft (2019), "How will digital transformation help the development of your organization?", available at: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation> (Accessed 18 Dec 2020).
12. Ekonomichna pravda (2020), "Contrary to the coronavirus: the richest people during the covid-19 pandemic earned a total of \$ 255 billion", available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/05/24/660895/> (Accessed 20 Dec 2020).
13. Prystay, D. (2020), "Pandemic 2020. Areas and companies that benefited from quarantine", Public. News, available at: <https://suspilne.media/74968-pandemia-2020-sferi-ta-kompanii-akim-karantin-pisov-na-korist/> (Accessed 20 Dec 2020).
14. European Business Association (2020), "During a pandemic, 71% of organizations in Ukraine launched a new product or service", Research "Covid-19. Viable", available at: <https://eba.com.ua/pid-chas-pandemiyi-71-organizatsij-v-ukrayini-zapustyly-novyy-produkt-abo-poslugy/> (Accessed 20 Dec 2020).

Стаття надійшла до редакції 29.12.2020 р.