

УДК 339.13:334.7

JEL classification: O14, O15, O20, O30,  
O40**Максим КОБА**

аспірант,  
кафедра менеджменту та інновацій,  
Міжнародний університет фінансів, Україна  
E-mail: mexkob@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3142-8272>  
<http://www.researcherid.com/rid/AAD-1699-2022>

© Максим Коба, 2021

Отримано: 29.11.2021 р.

Прорецензовано: 09.12.2021 р.

Рекомендовано до друку: 17.12.2021 р.

Опубліковано: 17.12.2021 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Максим Коба (Україна)

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID 19

### АНОТАЦІЯ

**Вступ.** Стаття досліджує особливості ведення бізнесу в сучасних умовах господарювання – економічної та соціальної кризи, спричиненою пандемією COVID 19. Визначені основні тренди та зміна підходів у діяльності сучасних компаній в нових умовах. Предметом дослідження є трансформація бізнесу в нових економічних та соціальних умовах.

**Мета** дослідження полягає у виявленні основних трендів у розвитку сучасного бізнесу та підходів у його адаптації до змін, які були спричинені пандемією.

**Методи.** Дослідження проводилося з використанням загальнонаукових методів, зокрема, системного підходу до розгляду діяльності підприємств. Аналіз проводився в два етапи. На першому етапі аналізу на підставі порівняння макроекономічних показників країн досліджена реакція окремих національних економік на пандемію. В межах другого етапу вивчено практику ведення бізнесу в період пандемії різними за розмірами компаніями, задіяними в різних сферах економіки.

**Результати.** На основі проведеного аналізу кооперація, диджиталізація та зміна підходів в управлінні персоналом визначені як головні тренди ведення сучасного бізнесу. Автором надані рекомендації щодо виживання та розвитку бізнесу в майбутньому, визначено перспективні сфери та напрями діяльності. Автором представлені основні зміни у підходах до ведення бізнесу, викликані пандемією. Визначені перспективи розвитку бізнесу на засадах кооперації, цифровізації та розвитку соціального капіталу.

Коба, М. Трансформація бізнесу в умовах пандемії COVID 19. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 4. С. 26-35.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.04.026>

**Ключові слова:** трансформація; зміни; кооперація; цифровізація; бізнес; пандемія

UDC 339.13:334.7

Maksym Koba (Ukraine)

JEL classification: O14, O15, O20, O30,  
O40**Maksym Koba**

PhD student,

Department of Innovation & Management,  
International University of Finance, UkraineE-mail: [mexkob@gmail.com](mailto:mexkob@gmail.com)<https://orcid.org/0000-0003-3142-8272><http://www.researcherid.com/rid/AAD-1699-2022>

© Maksym Koba, 2021

Received: 29.11.2021

Revised: 09.12.2021

Accepted: 17.12.2021

Online publication date: 17.12.2021



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

# BUSINESS TRANSFORMATION IN COVID 19 CONDITIONS

## ABSTRACT

**Introduction.** The features of business in today's conditions of economic and social crises caused by the pandemic of COVID 19 are examined in the paper. The main trends and changes of approaches in the activity of modern companies in new conditions are defined. The Subject of the research is business transformation in new economic and social conditions.

**Purpose** of the research is identifying the main trends in development of modern business and approaches of its adaptation to changes that were caused by pandemic.

**Method.** General scientific methods have been used, in particular, system approach to considering of company's activity. Analysis was held in two stages. On the first stage the reaction on pandemic of separate national economies was studied based on the comparison of countries' macro indicators. The practices of doing business by different on size and spheres companies during the pandemic have been studied in scope of the second stage.

**Results.** Based on the conducted analysis, cooperation, digitalization and change of approaches in personnel management are identified as the main trends in modern business. Recommendations for the survival and development of business in the future have been provided. The main changes in approaches to doing business caused by the pandemic have been presented. Prospects for business development on the basis of cooperation, digitalization and development of social capital have been defined.

Koba, M. (2021). Business transformation in COVID19 conditions. *Economic analysis*, 31 (4), 26-35.

**DOI:** <https://doi.org/10.35774/econa2021.04.026>

**Keywords:** transformation; changes; cooperation; digitalization; business; pandemic.

## Вступ

Очевидно, що в глобалізованій економіці, де економіки окремих країн дуже тісно пов'язані між собою і, фактично, не існує кордонів для ведення бізнесу, виклики, спричинені COVID 19 та карантином стали надзвичайно складною проблемою для бізнесу. Тому пошук нових підходів до ведення бізнесу через вивчення факторів впливу та передових практик, їх узагальнення та визначення головних трендів у веденні бізнесу стали життєвою необхідністю для сучасних компаній та економік в цілому.

## Мета та завдання статті

Таким чином, метою даної статті є визначення основних трендів у розвитку сучасного бізнесу та підходів у його адаптації до змін, які були спричинені пандемією. Головними питаннями при цьому постають: як реагують бізнес та економіки країн на впливи пандемії? що зміниться у веденні бізнесу у «новій постковідній нормальності»[1]? Тому завданнями статті є наступні: дослідити макроекономічні показники окремих економік за період дії пандемії; вивчити практику адаптації бізнесу до нових умов господарювання; виявити тренди у веденні бізнесу в умовах пандемії; надати рекомендації щодо стратегічних

трансформацій бізнесу в постковідних умовах.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Відповідно до сформованої мети нами було проаналізовано на першому етапі дослідження макропоказники окремих національних економік, а на другому – вивчено практику ведення бізнесу різних розмірів та сфер в умовах пандемії COVID 19.

Для першого етапу дослідження в якості макроекономічних показників для аналізу нами було обрано Внутрішній Валовий Продукт (ВВП)[2] та Глобальний Індекс Інновацій (ГІІ)[3]. ВВП відображає стан розвитку економіки країни, тому він реагує на кризові явища. Щодо глобального індексу інновацій, то він, на нашу думку, є також індикатором реакції економіки на кризу. Адже відповідно до теорії інновацій [4-6] саме економічна криза примушує бізнес активніше впроваджувати інновації. Крім того, ми допускаємо, що чим більше буде падати ВВП країни, тим чутливіше реагуватиме інноваційний складник. Для аналізу реакції економік на пандемію було обрано різні країни для порівняння – це США, Китай, Україна та Туреччина. Обрані індикатори для провідних розвинутих країн Китаю та США представлені на рис. 1.

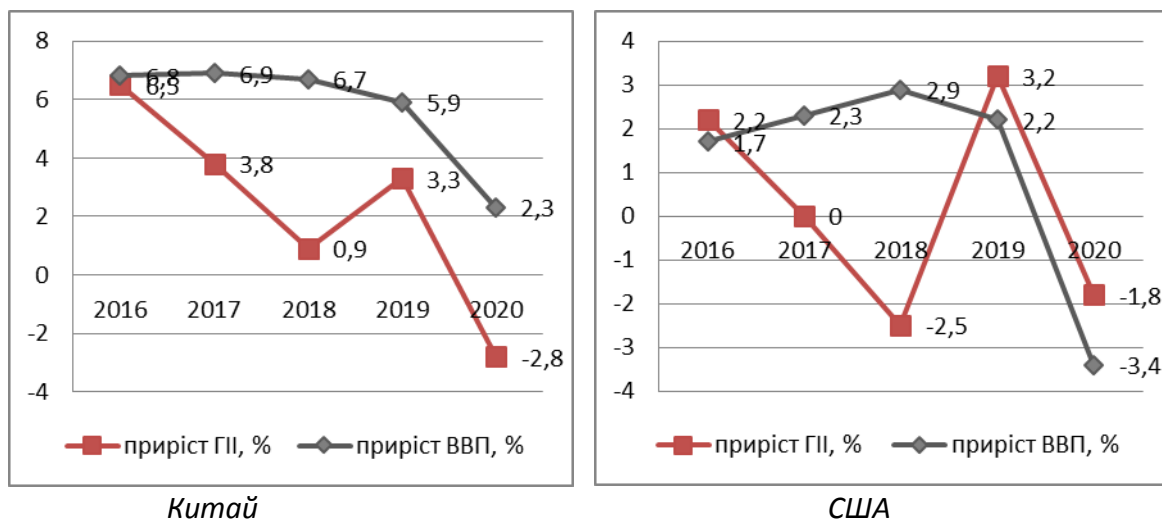


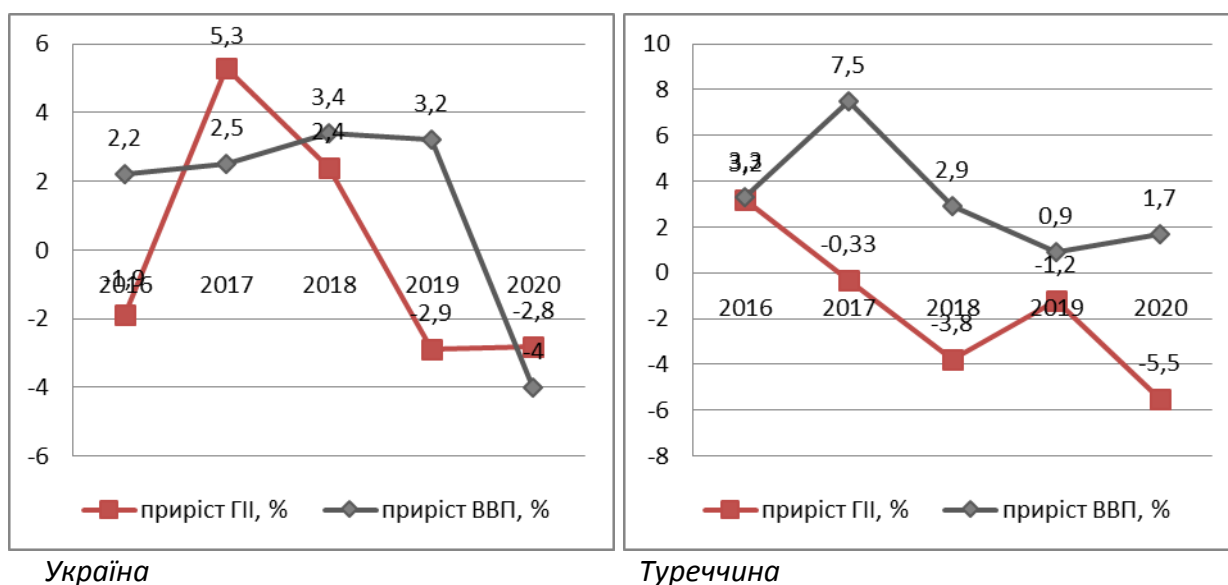
Рис. 1. Макроекономічні показники економік США та Китаю за 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [2-3].

Так, порівнюючи показники США та Китаю можна помітити, що в США ВВП за 2020 впав на -3,4 % в порівнянні з 2019 роком, Китаю ж вдалося навіть зберегти позитивний приріст ВВП. Якщо подивитися на індекс інновацій, то ми можемо побачити, що його значення також знижується. Це пояснюється тим, що розрахунок інноваційного індексу проводиться з врахуванням таких показників як витрати на науку та освіту (% ВВП), валове нагромадження основного

капіталу (% ВВП), внутрішні кредити приватному сектору (% ВВП), витрати на комп'ютерне забезпечення та інші. Всі вони залежать від розміру ВВП, тому, коли відбувається падіння ВВП, інноваційний індекс теж падає. Однак, в економіці США при значному падінні ВВП до рівня -3,4%, індекс інновацій зменшився лише на 1,8%.

Розглянемо результати обраних показників для економік України та Туреччини (рис. 2).



**Рис. 2. Макроекономічні показники економік України та Туреччини за 2016-2020 рр.**

*Джерело: складено автором за даними [2-3]*

Як видно з рис. 2, Туреччина прекрасно справилася з кризовим 2020 роком і навіть підвищила темпи зростання ВВП на рівні 1,7 %. Однак, значення інноваційного індексу значно знизилася у порівнянні з 2019 роком. Таке падіння може пояснюватися падінням темпів приросту ВВП за попередні роки. Щодо України, то у 2020 році наша держава мала найскладнішу економічну ситуацію з усіх розглянутих країн, що відображає падіння ВВП на -4% у порівнянні з 2019 роком. Однак рівень падіння інноваційного індексу був на рівні попередніх періодів – 2,8%.

Для того, щоб зрозуміти, що «утримує» інноваційний індекс, не зважаючи на значну прив'язаність багатьох його субіндексів до ВВП, ми деталізовано розглянули окремі його показники. В результаті ми виявили такі з них, які зростали в період тотальної кризи: знаннєві та технологічні результати (Knowledge & technology outputs), інформаційні та комунікаційні технології (Information & communication technologies), стан розвитку кластерів (State of cluster development). Результати даних показників для обраних країн представлені в табл. 1.

**Таблиця 1. Значення показників субіндексів Глобального Індексу Інновацій обраних країн за 2019-2020 рр.**

	Україна		Туреччина		США		Китай	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<i>Знаннєві та технологічні результати</i>	34,6	35,1	23,0	23,2	59,7	56,8	57,2	55,2
<i>Інформаційні та комунікаційні технології</i>	58,0	58,8	73,3	74,5	89,7	90,4	74,5	75,8
<i>Стан розвитку кластерів</i>	37,3	40,9	44,4	47,5	79,5	74,8	59,6	59,6

Джерело: складено автором за даними [3].

Ми можемо бачити, що в усіх без винятку країнах показник «Інформаційні та комунікаційні технології» зріс у 2020 році. Щодо інших двох показників, то в Україні та Туреччині вони зростали, в той час як в США та Китаї незначно впали. Це можна пояснити статусом «країн, що розвиваються» для економік України та Туреччини, які тільки почали активно використовувати інтелектуальні та технологічні результати, а також налагоджувати мережеву співпрацю в бізнесі.

Отже, з проведеного макроекономічного аналізу можна зазначити, що COVID 19 спричинив значні економічні втрати, однак, і виступив чинником прискореного впровадження нових знань та технологій шляхом співпраці бізнесу. Щоб підтвердити цей висновок на мікрорівні, ми дослідили практики ведення бізнесу різних за розміром компаній і виявили такі тенденції (рис. 3).



**Рис. 3. Тренди ведення бізнесу в умовах пандемії COVID19**

Перш за все, це Кооперування заради виживання. Насправді, партнерства в

період пандемії, зокрема у 2020 році, були настільки поширеними в бізнесі, що

підтримка брендів один одного була висвітлена компанією Deloitte як одна з головних тенденцій [7]. Відповідно до результатів досліджень C-suite 80 % респондентів, які налагодили партнерські відносини протягом кризи, вбачають їх ключовими для бізнесу і в період після пандемії [8].

Одним з найперших партнерств під час кризи в роздрібній торгівлі було створено на Австралійському ринку компанією Uber та Petbarn для організації доставки продуктів в день замовлення. В Україні схоже партнерство було між мережами АТБ, Розетка та Новою Поштою.

Найбільш вражаючим партнерством у 2020 році стала співпраця провідних фармацевтичних компаній (CSL Behring, Takeda, Biotest, BPL, LFB, Octapharma та українська «Біофарма»). Лідери світового ринку фармацевтики, які конкурують одне з одним на ринку, об'єднали свої зусилля для того, щоб побороти спільну загрозу шляхом об'єднання інтелектуальних та інших ресурсів на стадії розроблення продукту.

Найбільш вразливими до економічних наслідків COVID-19 виявилися представники малого та середнього бізнесу. Згідно експертної думки, практично кожен п'ятий малий бізнес в Україні підпадає під загрозу закриття з кожною новою хвилею локдаунів [9]. Тому на ринку безліч прикладів підтримки саме малого бізнесу крупнішими партнерами або ж об'єднання їх з конкурентами заради того, щоб вижити.

Так, американський виробник спортивного взуття Vans випустив тематичну лінійку продукції на підтримку малого бізнесу – Vans Family; британський ритейлер винних виробів NakedWines запустив креативну програму лояльності, коли Клієнти щомісяця вносять 30 фунтів стерлінгів на свій винний депозит, а компанія інвестує їх у невеликі виноробні підприємства; вітчизняні АЗС допомогли приватним підприємцям, надавши площі для продажу товарів під час карантину

[10]. Така підтримка надала можливості деяким компаніям пережити різке закриття магазинів та пристосуватися до нових умов ринку, не втративши свій бізнес.

Підтримували бізнеси шляхом колаборації і уряди фактично всіх країн. В багатьох країнах відбувся перегляд податкового навантаження на бізнес, відкрилися можливості отримати кредитні лінії для забезпечення бізнесу оборотним капіталом. В Україні, зокрема, можливо було взяти «орендні канікули», чим активно користувався малий та середній бізнес під час локдаунів 2020 року.

Другим трендом трансформації бізнесу в пандемічних умовах стала Диджиталізація. За нових умов господарювання кожна компанія повинна стати технологічною, або піти з ринку. COVID19 прискорив адаптацію світу до нових реалій Індустрії 4.0. Кожен бізнес незалежно від розмірів забезпечував віддалений режим роботи (remote working) відповідними технологіями спільної роботи, комунікацій та безпеки. За прогнозами експертів в найближчому майбутньому відбудеться автоматизація від 40 до 70% робочих місць [11].

Зрозуміло, що падіння економічної активності, призвело до падіння витрат на науку та дослідження в багатьох сферах. Однак, деякі сфери, навпаки, переживали інноваційний бум в 2020 році. Зокрема, лідерами багатьох інноваційних рейтингів стали медичні компанії Moderna та Pfizer. Третім в рейтингу Інноваційним сервісом став Shopify з приростом доходу на 86% за 2020 рік, який дозволив маленьким магазинам перейти в онлайн і працювати під час карантину. Іншим інноватором в топ 10 став Tock-сервіс доставки та самовивозу замовлень із ресторанів [12]. Наявність саме таких представників в топі інноваційних компаній світу на 2021 рік підтверджує припущення про те, що саме інновації здатні вивести бізнес, якому нічого втрачати, з кризового стану.

Основною тенденцією у відносинах персоналу та керівників компаній стала

людяність. В доковідний період вже сформувалися передумови для переходу до нового стилю керівництва. Зокрема, важливість емоційного інтелекту лідера, чесність, відвертість, емпатія, досягнення ефективності компанії через формування «щасливих співробітників», формування спільної культури та цінностей, важливість комунікації, роботи в командах та багато іншого. Пандемія прискорила процеси трансформації менеджменту. В нових умовах на CEO лягла відповідальність за відновлення не лише особистісного, але й загальнокорпоративного психологічного клімату. Яскравим прикладом такого лідера є Ханс Вестберг CEO мультинаціональної телекомунікаційної корпорації Verizon (USA), вартістю 132 млрд дол, який щоранку в умовах віддаленої роботи спілкувався з топ-менеджментом та 45 найважливішими працівниками компанії, а також звертався до всіх працівників компанії щодня в онлайн-зверненні. Крім того, є багато прикладів бізнесів, які закривалися на локдаун, проте продовжували виплачувати заробітну платню своїм співробітникам, наприклад, виробник одягу для активного відпочинку компанія Patagonia, ритейлери Apple, Warby Parker та інші [10].

Результати досліджень щодо настроїв персоналу різних компаній в нових пандемічних умовах показали важливість наявності HR підтримки в компанії, яка передбачає людяність, можливість розвитку та навчання, використання передових технологій в роботі, розроблення заходів щодо зниження стресу та професійного вигорання, складання оптимальних та гнучких графіків роботи [13].

Виходячи з виявлених тенденцій ведення бізнесу, можна надати наступні рекомендації щодо стратегічних трансформацій бізнесу в умовах пандемії. Відповідно до теоретичних положень

менеджменту змін існує три види адаптації компаній: адаптація до змін, які вже відбулися; пристосування до прогнозованих трендів розвитку середовища; пристосування середовища під себе. Відповідно до цих видів адаптацій нами рекомендується застосовувати відповідно три трансформаційні стратегії: стратегія захисту, стратегія перебудови та комплексна стратегія трансформації. Стратегія захисту передбачає реакцію на зміни, які вже відбулися, тому вона спрямована на збереження існуючих позицій та економію наявних ресурсів. Стратегія перебудови передбачає пристосування до змінюваного середовища, виходячи з прогнозованих оцінок розвитку ринку, шляхом пошуком та реалізацією нових можливостей на ринку, посиленням внутрішніх компетенцій та переваг, мінімізацією впливу прогнозованих загроз. Комплексна трансформаційна стратегія передбачає безперервний розвиток та трансформації, що призводить до зміни середовища під впливом діяльності компанії (рис. 4).

Отже, комплексна трансформаційна стратегія передбачає випробовування нових бізнес-моделей, прояв стратегічної гнучкості, розвиток цифрових технологій та створення інновацій, задоволення нових потреб клієнтів, пошук нових моделей роботи в команді, розвиток нових бізнес-процесів та практик та. Дана стратегія, на нашу думку, найбільше відповідає концепції сталого розвитку, коли компанії в динамічному середовищі мають створювати свою силу всередині.

Отже, результати дослідження показують, що, звісно, пандемія дуже сильно та негативно вплинула на бізнес та на цілі національні економіки. Однак, в той же час вона виступила потужним рушієм технологічного прогресу, трансформацій бізнес-моделей, інновацій та зростання людяності в бізнесі.

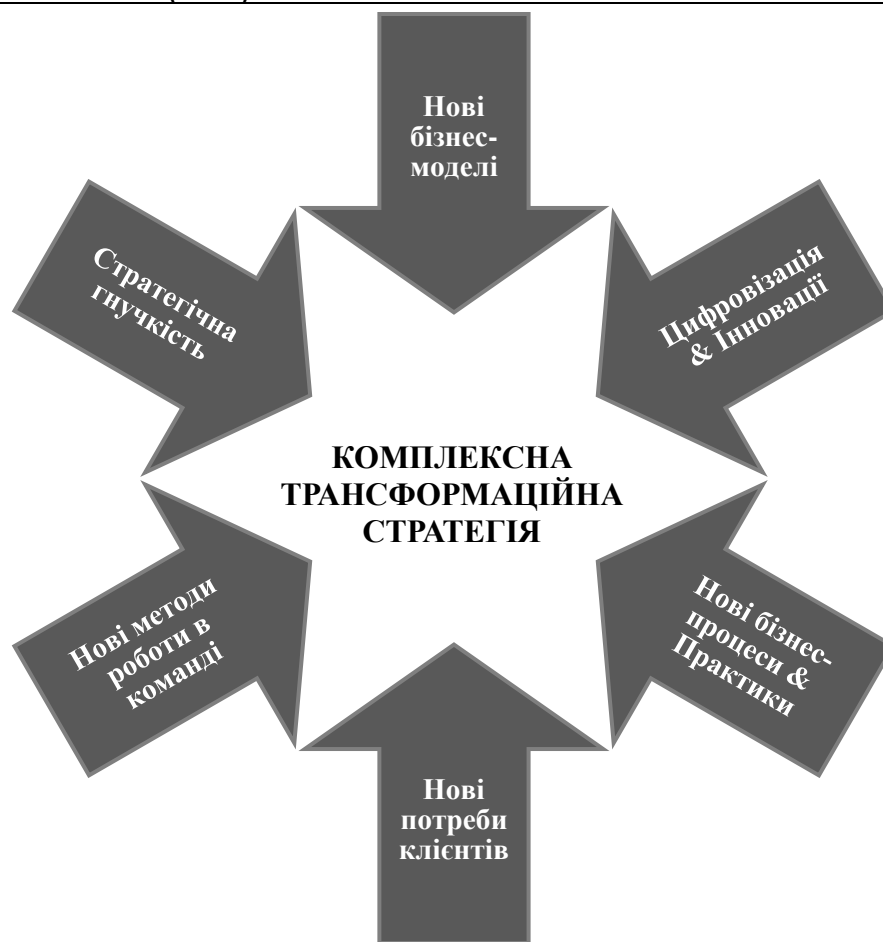


Рис. 4. Комплексна трансформаційна стратегія бізнесу

#### Висновки та перспективи подальших розвідок

В статті було досліджено впливи зміни умов господарювання внаслідок пандемії COVID19 на розвиток країн та практику ведення бізнесу з метою визначення основних трендів та трансформацій останнього.

На підставі аналізу таких макроекономічних показників розвитку економік як Валовий Внутрішній Продукт та Глобальний Індекс Інновацій для економік США, Китаю, Туреччини та України, було встановлено, що наша держава мала найскладнішу економічну ситуацію з усіх розглянутих країн, що відображає падіння ВВП на 4% у порівнянні з 2019 роком. Однак рівень падіння інноваційного індексу при цьому залишився на рівні попередніх періодів – 2,8%. Встановлено, що «втримати»

інноваційний індекс на тому ж рівні допомогли такі його субіндекси як знаннєві та технологічні результати (Knowledge & technology outputs), інформаційні та комунікаційні технології (Information & communication technologies), стан розвитку кластерів (State of cluster development), значення котрих навіть зросли за період кризи. Тому можна з макроекономічних індикаторів можна зробити висновок, що в пандемія, окрім того, що стала причиною кризи, в той же час виступила чинником прискореного впровадження нових знань та технологій шляхом співпраці бізнесу.

В результаті вивчення практики ведення бізнесу різними за розмірами та напрямками компаній було встановлено, що основними трендами ведення бізнесу в умовах пандемії стали інновації, кооперування, цифровізація та людяність



www.econa.org.ua

через зміну підходів в управлінні персоналом.

Відповідно до видів адаптації до змін компаній в менеджменті змін було рекомендовано використання трьох видів стратегій змін для бізнесу в нових умовах господарювання.

Рекомендовано використання комплексної

трансформаційної стратегії ведення бізнесу як такої, що найбільше відповідає концепції сталого розвитку, коли компанії в динамічному середовищі мають створювати свою силу всередині. Подальших розвідок потребують організаційно-економічні механізми реалізації запропонованих стратегій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Capello, R., & Caragliu, A. (2021). Regional growth and disparities in a post-COVID Europe: A new normality scenario. *Journal of Regional Science*.
2. (2020). World Economic Outlook, October 2020. USA: International Monetary Fund. Retrieved from: <https://www.elibrary.imf.org/view/books/081/29296-9781513556055-en/29296-9781513556055-en-book.xml>.
3. The Global Innovation Index (GII). Retrieved from: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>.
4. Schumpeter, J. A. Development. *Journal of Economic Literature*. 2005. Vol. 43. no. 1. P. 108–120.
5. Drucker, P. (2014). Innovation and entrepreneurship. Routledge.
6. Mensh, G. (1979). Stalemate in technology. New York, 141-178.
7. Nadia Cameron (CMO) 18 December, 2020 09:01. (n.d.). 10 unusual examples of brand partnerships in 2020. CMO Australia. Retrieved from: <https://www.cmo.com.au/article/685156/10-unusual-examples-brand-partnerships-2020>.
8. Covid-19 and the future of business – IBM. (n.d.). Retrieved from: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB>.
9. Як врятувати малий бізнес в умовах карантину? European Business Association. (2020, June 20). Retrieved from: <https://eba.com.ua/yak-vryatuvaty-malyj-biznes-v-umovah-karantynu>.
10. Трансформація бізнесу. Бізнес. 2020. Режим доступу: [https://business.ua/sites/default/files/2020-08/Business\\_1349\\_may-june\\_2020.pdf](https://business.ua/sites/default/files/2020-08/Business_1349_may-june_2020.pdf).
11. Цимбал, Андрій (2020, October 28). Як змінився український бізнес після Covid-19. KPMG. Retrieved from: <https://home.kpmg/ua/uk/blog/home/posts/2020/10/yak-zminivsia-ukrayinskij-biznes-pislya-covid-19.html>.
12. Ranked: The 50 most innovative companies in the world 2021. GCIP. (n.d.). Retrieved from: <https://gci Ukraine.com/en/ranked-the-50-most-innovative-companies-in-the-world-2021>.
13. Бизнес-тренды – nv.ua. (n.d.). Retrieved from: <https://nv.ua/opinion/biznes-trendy-kak-izmenilas-rabota-i-otnoshenie-k-sotrudnikam-poslednie-novosti-50207411.html>.

## REFERENCES

1. Capello, R., & Caragliu, A. (2021). Regional growth and disparities in a post-COVID Europe: A new normality scenario. *Journal of Regional Science*.
2. (2020). World Economic Outlook, October 2020. USA: International Monetary Fund. Retrieved from: <https://www.elibrary.imf.org/view/books/081/29296-9781513556055-en/29296-9781513556055-en-book.xml>.
3. The Global Innovation Index (GII) Homepage. Retrieved from: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>.
4. Schumpeter, J. A. (2005). Development. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 108–120.
5. Drucker, P. (2014). Innovation and entrepreneurship. Routledge.
6. Mensh, G. (1979). Stalemate in technology. New York, 141-178.
7. Nadia Cameron (CMO) 18 December, 2020 09:01. (n.d.). 10 unusual examples of brand partnerships in 2020. CMO Australia. Retrieved from: <https://www.cmo.com.au/article/685156/10-unusual-examples-brand-partnerships-2020>.
8. Covid-19 and the future of business – IBM. (n.d.). Retrieved from: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB>.

www.econa.org.ua

9. Yak vryatuvaty malyy biznes v umovakh karantynu? European Business Association. (2020, June 20). Retrieved from: <https://eba.com.ua/yak-vryatuvaty-malyj-biznes-v-umovah-karantynu> [in Ukrainian].
10. Transformatsiya biznesu. *Biznes*. 2020. Retrieved from: [https://business.ua/sites/default/files/2020-08/Business\\_1349\\_may-june\\_2020.pdf](https://business.ua/sites/default/files/2020-08/Business_1349_may-june_2020.pdf) [in Ukrainian].
11. Tsymbal, A. (2020). Yak zminyvsvya ukrayins'kyy biznes pislyya Covid-19. KPMG. Retrieved from: <https://home.kpmg/ua/uk/blog/s/home/posts/2020/10/yak-zminivsvya-ukrayinskij-biznes-pislyya-covid-19.html> [in Ukrainian].
12. Ranked: The 50 most innovative companies in the world 2021. GCIP. (n.d.). Retrieved from: <https://gciukraine.com/en/ranked-the-50-most-innovative-companies-in-the-world-2021> [in Ukrainian].
13. Biznes-trendy – nv.ua. (n.d.). Retrieved from: <https://nv.ua/opinion/biznes-trendy-kak-izmenilas-rabota-i-otnoshenie-k-sotrudnikam-poslednie-novosti-50207411.html> [in Ukrainian].