

О.А. Тетерін¹, Ю.Р. Гойдаш², К.В. Процак³
ORCID: ¹0009-0002-4145-7923, ²0009-0005-5617-6915, ³0000-0001-5864-4077
Національний університет «Львівська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

<https://doi.org/>

© Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В., 2023

Досліджено ризики та проблеми, з якими стикається бізнес в умовах пандемії та війни. Обґрунтовано необхідність трансформування бізнес процесів на основі їх впорядкування та структуривання. Систематизовано зміни внутрішнього середовища організацій, викликаних цифровою трансформацією бізнесу. Розглянуто нові підходи до організації роботи працівників в умовах кризи. Наведено переваги та недоліки віддаленої роботи. Надано рекомендації, які допоможуть організаціям вийти з кризового стану.

Ключові слова: бізнес-модель, гібридна модель, криза, віддалена робота, цифрова трансформація бізнесу.

Постановка проблеми

Бізнес-модель - це спосіб організування та прибуткового ведення бізнесу на конкретному ринку. Бізнес-моделі, як правило, включають таку інформацію, як товари чи послуги, які організація планує продати, цільові ринки та всі передбачувані витрати. Час від часу підприємства переглядають свої бізнес-моделі, щоб адаптуватися до нових умов мінливого бізнес-середовища та відповідати сучасним вимогам ринку. Проте під час кризи, щоб протистояти новим неочікуваним викликам, підприємцям доводиться швидко та докорінно змінювати підходи до ведення бізнесу.

Актуальність дослідження

Нещодавно бізнесу доводилось долати кризові ситуації, пов'язані з пандемією. На сьогоднішній день підприємці здійснюють свою діяльність в умовах повномасштабного російського вторгнення. Успіхи на фронті також значно залежать від стану економіки, а підприємництво є її основою. Велика кількість українських підприємців постали перед складним вибором: припинити ведення бізнесу, частково його призупинити чи змінити бізнес-процеси. Вплив війни є здебільшого руйнівним для підприємницької діяльності, проте криза часто розкриває нові можливості, прискорює необхідність глибокого переосмислення бізнес-моделі компанії та способів організації роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню антикризового управління присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема, обґрунтуванню теоретичних положень та розробленню практичних рекомендацій з удосконалення діагностики антикризового управління присвячено роботи науковців [4]

Дослідники стверджують, що в умовах війни для підтримання функціонування та розвитку бізнесу особливу роль відіграє трансформація бізнес-процесів за допомогою сучасних цифрових технологій [2].

Дослідженню антикризової стратегії підприємства, розкритті підходів до її формування та встановленні ролі цифрових інструментів у підвищенні результативності антикризового управління присвячений доробок науковців [5].

Захарченко Н.В. зазначає, що системи антикризового управління аналізуються і базуються на чотириохривневій циркулярній моделі, більш відомій як модель PPRR. Також будь-яка організація повинна бути готова до різних криз, які можуть бути короткостроковими або довгостроковими [6].

Дослідження життєстійкості організацій під час COVID-19 від групи компаній One Philosophy показало, що під час пандемії 71% організацій в Україні запустили новий продукт або послугу, 55% залучили нових партнерів для нових ініціатив [7].

Дані аналітиків інвестиційних банків свідчать, що на початку 2018р. лише 4% галузей пройшли т.зв. дізрапшн (*Disruptive innovations*), тобто - під впливом проривних технологій змінили свої бізнес-моделі й стали організаціями принципово нового типу, а 96% галузей лише мають це здійснити [8, с. 97]. Але умови, які склались в період пандемії, прискорили необхідність переосмислити бізнес моделі і трансформувати та впровадити цифрові технології для бізнесу в усьому світі. Зростає конкуренція між компаніями, яким, крім потреби застосування новітніх технологій та персоналу з новими навичками, необхідно бути гнучкими і оптимізувати свої витрати. Внаслідок збільшення трудового ресурсу, попиту на працю зі скороченим робочим часом, *автономізації виробничих процесів, масштабів* застосування інформаційних і комунікаційних технологій посилюється також конкуренція на ринку праці [8, с. 50].

Дана проблематика потребує подальшого ретельного вивчення та розроблення основоположних засад з метою адаптації бізнес-моделі підприємства в умовах кризи.

Формулювання мети та цілей статті

Мета статті: визначити ключові аспекти трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. Виявлення основних трендів у розвитку бізнесу та підходів до його адаптації до змін, спричинених пандемією та війною в Україні.

Виклад основного матеріалу

Будь-яка криза характеризується падінням ринку і від того найбільше страждають підприємці. Бізнесмени мають досвід побудови стратегії та планів розвитку в мирний час, проте це не діє в умовах війни. Найпоширеніша поведінка підприємств під час кризи – згорнути діяльність, перечекати, що скоро буде так як раніше. Проте так не варто робити, оскільки криза може бути затяжною і часто назавжди змінює звичні умови.

Дослідження трьохрічної давності в період кризи, пов'язаної з COVID-19, представлено на рис. 1. Дані опитування проводились у липні-серпні 2020р. та лютому-березні 2021р. і результати, як видно з рисунка 1, були доволі різними. Найбільший ризик для зростання компаній у 2021 році експерти вбачали ризик кібербезпеки, яка стрімко піднялась з п'ятого місця у 2020р.. Це пов'язано з тим, що більшість компаній, щоб налагодити ефективну віддалену роботу, здійснили перехід від аналогових інструментів до цифрових. Також зросли ризики податкових та регуляторних змін, що відповідно розділили друге та третє місце.

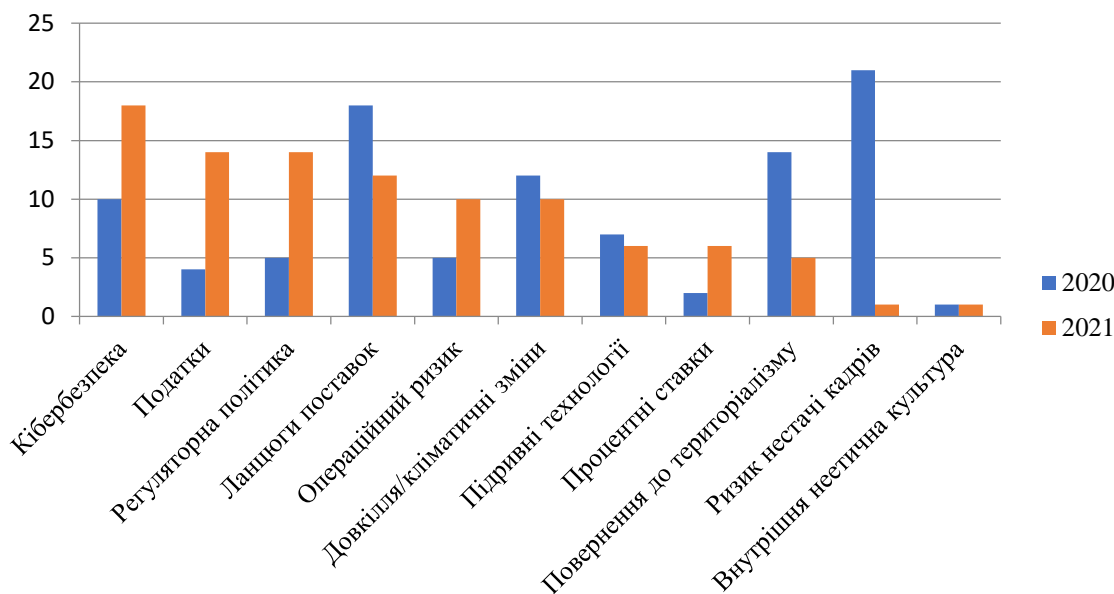


Рис. 1. Результати опитування керівників найбільш впливових компаній світу щодо найбільших ризиків, з якими стикаються їхні організації, %

Джерело [9]

На сьогоднішній день, управлінці різного рівня в сучасних невизначених умовах стикаються з багатьма проблемами, які пов'язані з війною в Україні (рис.2)



Рис.2 Найбільш нагальні проблеми, з якими стикається бізнес через війну

Джерело [3]

Не зважаючи на причину виникнення кризи, рекомендується впорядкувати та структурувати бізнес. Це дозволить оптимізувати витрати та підвищити ефективність. З позиції бізнес-процесів це означає: спрощення, цифровізація, автоматизація та трансформація. Оскільки в умовах кризи діяти

потрібно швидко, то важливо сконцентруватися на тих процесах, які складають ланцюжок створеної цінності. Поширеними є такі критерії пріоритетності:

- бізнес-процеси взаємодії з клієнтами;
- бізнес-процеси, які мають великий вплив на доходи підприємства;
- бізнес-процеси, що забезпечують процеси, які становлять велику цінність для підприємства;
- крос-функціональні бізнес-процеси, які потребують координації.

Такі умови спонукають до створення нових бізнес-моделей, які визначаються засновані на таких складах:

1. Лідерство, організаційна культура.

Пандемія COVID-19 зробила виклик керівникам організацій, перевіряючи їх, наскільки вони сильні лідери, здатні впоратися зі складними ситуаціями. Найкраще з цим справляються трансформаційні лідери, які здатні спонукати інших на впровадження змін. Трансформаційне лідерство є основою довіри працівників в період змін [10]. Такий лідер, крім своїх професійних якостей, повинен володіти інноваційним мисленням, харизмою, впевненістю та відповідальністю, забезпечувати розвиток персоналу. Організаційна культура набуває особливого значення в кризовий період. Сильна культура дозволяє підняти дух працівників, створити психоемоційний захист, який так необхідний в умовах економічного спаду, страхів та невизначеності. Найважливішими елементами організаційної культури для працівників є турбота компанії про них, можливості розвитку, почуття «команди», безпеки та поваги. Працівники дуже чутливі до хаотичного та стресового управління. Організаційна культура є найважливішим інструментом регулювання взаємодії в групі, важелем підвищення ефективності та продуктивності її членів, особливо в період кризи.

В період віддаленої роботи керівникам важко підтримувати корпоративний дух, тому перехід до гібридної роботи є виходом для цієї ситуації. Для того, щоб підтримувати відповідну атмосферу при віддаленій роботі, компанії розробляють для себе нові правила та умови роботи. Наприклад, влаштовують ранкові та вечірні збори онлайн, обов'язково з увімкненими веб-камерами, зобов'язують постійно знаходитись в чатах і швидко реагувати на запити керівництва (часто навіть вказують термін, наприклад, не довше ніж 20 хв.), надсилати робочі звіти, звіти по виконаних завданнях, створюють спеціальні чати для жартів, які дозволяють розслабитись в обідню перерву чи позаробочий час.

2. Зміни в організації роботи. Основне завдання – створити зручні, безпечні віддалені робочі місця з надійним доступом до всіх корпоративних ресурсів і сервісів, які компанія використовувала і до кризи. Загалом успіх сучасних організацій в Україні залежить від рівня розвиненості IT-інфраструктури. При чому, чим розвиненішою інфраструктура компанії була до пандемії, тим краще вона адаптується в умовах карантину. Якщо ж така інфраструктура не сильно розвинута чи взагалі відсутня, то такі компанії переживають найгірші часи [11]. До ефективних інструментів, які необхідні компаніям в період кризи, відносять:

- корпоративний портал - це сучасна соціальна офісна мережа, яка вирішує потребу не лише у комфортній організації віддаленої роботи між працівниками, але й організацію роботи з клієнтами. Це завдання виконують за допомогою CRM (Customer Relationship Management). Під час пандемії їх стали частіше впроваджувати в компаніях, оскільки більшість клієнтів вимушені надавати перевагу цифровому формату при взаємодії з банками, продуктовими магазинами, лікарнями, навчальними закладами та ін.. Пандемія принесла з собою фінансову кризу, в результаті чого компанії ведуть боротьбу за кожного клієнта. Сучасні CRM-системи дозволяють розробити персональний підхід до кожного клієнта, прогнозуючи його потреби, передбачаючи очікування, оперативно реагуючи на запити, відслідковуючи настрої та купівельну спроможність в соціальних мережах, при цьому використовуючи зручні для клієнта канали комунікацій та точки продажів. В Україні найбільш відомі та користуються попитом наступні CRM-системи: AmoCRM, Zoho, ms dynamics Terrasoft, Creatio, Redmine, Cleverbox, Apptiva, Onebox, SAP та інші.

- сервіси для аудіо- та відеозв'язку для проведення конференції (MS Teams, Zoom, Skype та інші)

[11]

3. Налагодження ефективної комунікації. Під час віддаленої роботи значно страждають комунікації. Адже при живому спілкуванні більшість інформації отримуємо невербально. При особистісних розмовах відразу можемо оцінити інформацію за силою та інтонацією голосу, соціальними підказками та мовою тіла. Інформаційні технології створюють розрив між повідомленням та сприйняттям інформації онлайн.

4. Зміни у підходах до формування та управління командами. Ще до початку пандемії, керівники багатьох компаній світу стали помічати, що умови зовнішнього середовища змінюються з прискореною швидкістю. Ті моделі і методи, які працювали з управлінням командами, стали недієвими. Для ефективної роботи в сучасних умовах керівники надають перевагу створенню гнучких проектних команд. Зміни командної роботи в постковідний та воєнний період полягають у наступних тенденціях:

- передавання лідерства командам. Для успішної результативної роботи в сучасних умовах вищому керівництву організацій та топ-менеджерам необхідно надавати командам лідерських повноважень. Команди самі між собою обирають лідера, причому на різних етапах реалізації проекту лідери зазвичай змінюються. В такому випадку зростає довіра членів команди, впевненість, швидкість виконання задач.

- команди повинні розвиватися. Вищому керівництву компаній необхідно забезпечити умови, щоб команди в першу чергу почувалися в безпеці. Тому що умови пандемії та воєнного періоду пов'язані зі страхом змін, невизначеністю, втратою контролю. Страх блокує розвиток, і якщо з ним не боротися, можна опинитися осторонь.

- перевага надається крос-функціональним командам. В нових умовах успішнішими є команди, які складаються зі співробітників різних функціональних підрозділів компанії. Найкраще їхню роботу організувати за допомогою методу дизайн-мислення [12]. Практичне застосування даного методу ефективно здійснювати за допомогою методики Desing Sprint. Суть цієї методики зводиться до прототипування та тестування різних ідей, створених за допомогою дизайн-мислення. Зазвичай її здійснюють у п'ятиденний термін. Desing Sprint складається з п'яти етапів: understand (розуміння проблеми та потреби), diverge (пошук можливих ідей), converge (зосередження на кількох ідеях), prototype (створення прототипу), test (тестування ідей). Перевага даної методики полягає в тому, що за п'ять днів (це якраз дуже ефективно, тому що в умовах війни чи пандемії важливо швидко прийняти рішення) необхідно придумати ідею вирішення конкретної проблеми, розробити робочий прототип і протестувати в реальних умовах. В результаті зворотнього зв'язку оцінити, наскільки дана ідея вдала, чи планується до впровадження, чи необхідний пошук нової ідеї. Вважається, що результати Desing Sprint завжди позитивні, бо навіть якщо ідея виявилась нежиттєздатною, учасники отримали певний досвід, зекономили ресурси, прокачали свої навички. Розширення застосування таких методів є доцільним оскільки вони також ефективні не лише для команд, які працюють в IT-сфері. Гнучкі технології управління командами застосовуються у багатьох галузях, зокрема сфера продажів, телекомунікації, банківська сфера, будівельна та аграрна сфера.

- Розширення відповідальності. Відповідальність в командах, які працюють в сучасних умовах змін, потрібно розширювати, щоб кожен член команди відповідав не лише за свою частину роботи, але й за загальний результат.

- Постійний пошук нових ідей, рішень. В командах необхідно створювати такі умови, щоб учасники не боялись помилятися. Це все має бути впроваджено на рівні організаційної культури, що поразка повинна сприйматися як позитив, отримання нового досвіду, відкинення прототипу, який не спрацював. Пошук нового, заходження в нові сфери – це важлива частина функціонування сучасних команд в умовах змін. Круті рішення зароджуються на перетині різних сфер.

- Доступ команди до зовнішніх експертів. Чимало організацій використовують гібридну модель і планують це продовжувати в майбутньому. Така організація роботи поєднує віддалену роботу з офісною і дозволить легше повернутися до звичних умов після закінчення пандемії.

Ключові складові трансформації бізнес-процесів, посилені в період пандемії, можна зобразити схематично (див. рис. 3)

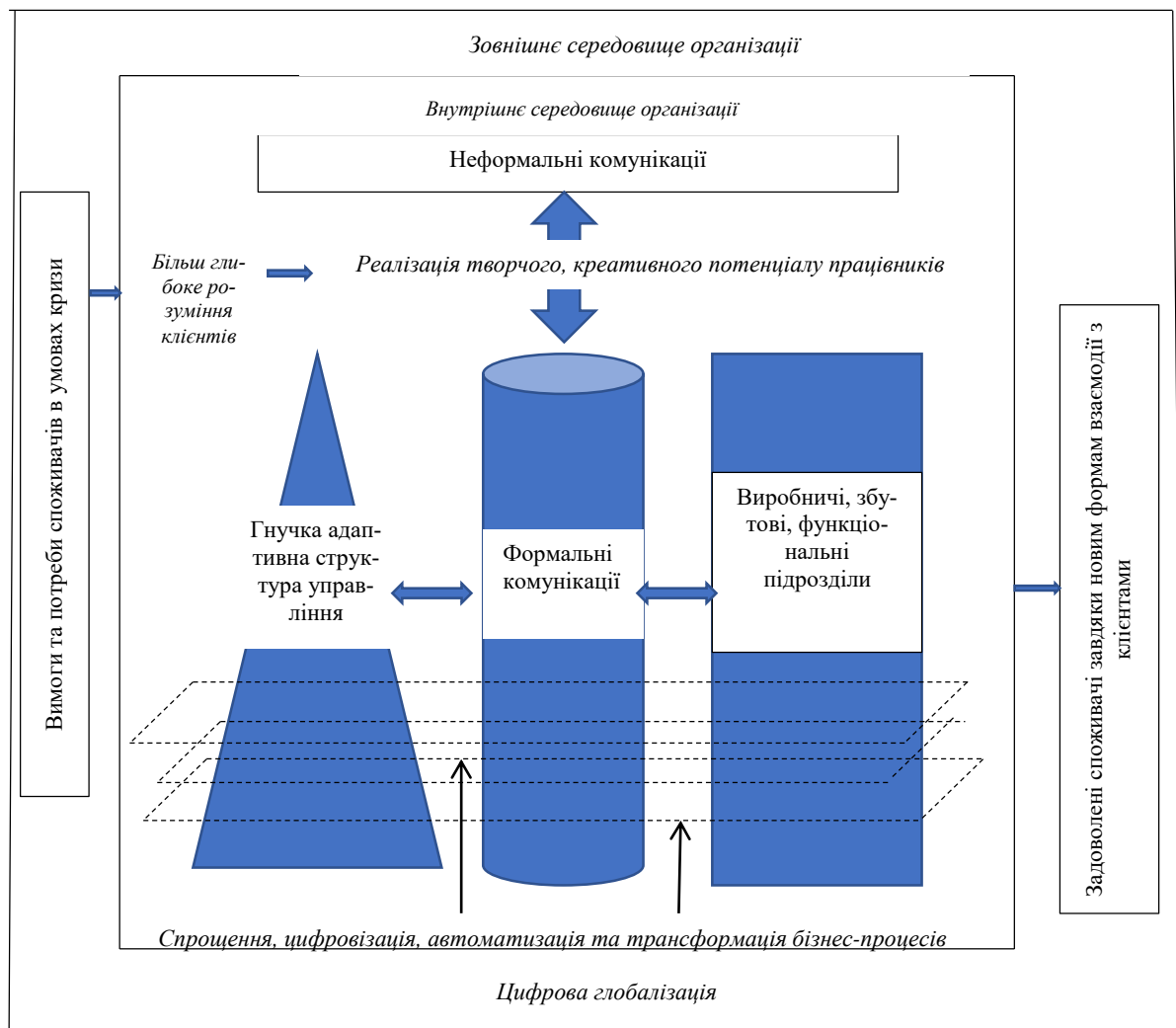


Рис.3. Модель зміни внутрішнього середовища організації в умовах кризи, на основі цифрової трансформації бізнесу

Джерело: власна розробка авторів на основі джерел [13, с. 39, 14 с. 178]

Згідно дослідження [15, с. 98], цифрова трансформація здійснюється у трьох основних напрямках: робота з клієнтами; операційні процеси компанії; бізнес-процеси компанії. Пандемія пришвидшила автоматизацію багатьох бізнес-процесів. Наприклад, процесів кадрового адміністрування, адже зарплати кадровиків невеликі і компанії до цього часу не поспішали вкладати значні кошти в такі інформаційні системи. Велика ймовірність, що незабаром користуватимемось цифровими підписами, хоча це гальмується трудовим законодавством, яке передбачає вимоги щодо документів, які досі потрібно зберігати у паперовому форматі, підписаними «від руки». Проте нові умови, які склалися, зможуть пришвидшити ці законодавчі зміни. Одними з основних є такі: ефективне керівництво віддаленою роботою працівників та формування оптимальних гібридних бізнес-моделей у найближчому майбутньому.

Однією з основних причин змін у бізнес-моделях багатьох організацій стала необхідність трансформувати бізнес-процеси саме у сфері організування праці, налагодження нових внутрішніх і зовнішніх комунікацій, управління трудовими ресурсами. Адже в кожного працівника, крім своїх

професійних обов'язків, є ще побутові питання, особисті справи, часові обмеження. Керівникам в умовах кризи не просто мотивувати та контролювати присутність та активність працівників. А для цього потрібні нові підходи до організування праці в умовах нестабільного середовища.

В таких умовах керівники почали значно частіше стикатися з необхідністю вирішення багатьох соціально-психологічних питань. Дослідження свідчать [16, с. 18, 31, 75], що у працівників зріс рівень тривоги, безсоння. На появу такого психологічного стану вплинули такі чинники, як: невизначеність у майбутньому («Чи впорається організація з викликами?»), «Як організація бачить майбутнє та шлях виходу з кризових ситуацій?»), необхідність оволодіння нових навиків («Чи будемо відповідати новим вимогам до працівників в умовах війни?»), тривога за життя та здоров'я («Чи захворіємо?», «Чи видужаємо?» «Чи переживемо чергову атаку?»).

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я у всьому світі на депресію у 2015 році страждало більше 300 мільйонів людей [17]. З появою пандемії цей показник зріс в рази, загальної статистики в період війни по цій проблемі поки немає. Тому багатьом компаніям доцільним є або збільшення виплат працівникам на охорону свого здоров'я або виділення коштів на надання першої (ранньої) психологічної допомоги працівникам в разі необхідності навіть на робочому місці. Дослідження показують, що це є рентабельним для роботодавців [18]. В багатьох компаніях США, Канади, країн Західної Європи працюють штатні (корпоративні) психологи, застосовуються програми психологічної підтримки EAP (employee assistance program), навіть почали успішно впроваджувати їх як додаткову опцію до соціального пакету. Виявляється, що психологічна допомога співробітникам є економічно вигідною, оскільки зменшується так званий «презентизм» - коли працівник не достатньо ефективно функціонує через депресію, тривогу чи пригнічений психологічний стан. Внаслідок цього продуктивність працівника збільшується і загальний ефект є більшим, ніж вкладені кошти роботодавця на психологічну допомогу [18]. Однак, потрібно враховувати, що утримання фірмою штатного психолога має ряд недоліків [19].

Разом з тим, все більш актуальним стає залучення бізнес-психолога, робота якого відрізняється від роботи корпоративного психолога комплексністю та системністю підходів до виявлення та усунення проблем компанії.

Бізнес-психолог здійснює свою діяльність на перетині організаційної, соціальної, економічної, інженерної психології та психології праці, а також менеджменту, економіки і юриспруденції.

Основною метою діяльності бізнес-психолога - допомогти компанії визначити місію, вибудувати стратегію, сформулювати своє бачення і цілі та донести їх до своїх співробітників, спрямовуючи зусилля на розкриття потенціалу кожного, починаючи від власника. В кінцевому результаті бізнес-психолог також підвищує ефективність роботи компанії.

По мірі того, як пандемія почала спадати, багато компаній впроваджують нову комбінацію віддаленої роботи та роботи в офісі – гібридну віртуальну модель, при якій одні працівники перебувають у робочому приміщенні, а інші працюють вдома [30]. Потрапивши в умови, коли змушені були працювати віддалено, кожна організація самостійно експериментувала і дізнавалась, що буде якнайкраще для її колективу та клієнтів. Є такі види діяльності, при здійсненні яких неможливо організувати роботу віддалено (високотехнологічні виробництва, лікарні, сфера виробництва продуктів щоденного споживання, індустрія краси тощо). Проте і в цьому випадку керівництво повинно було переосмислити трудові процеси і гнучко підійти до організації праці різних категорій працівників підприємства, адже умови віддаленої роботи є не завжди позитивними. Для кращої адаптації та вибору оптимальних бізнес-моделей, необхідно враховувати переваги та недоліки віддаленої (дистанційної) роботи (див. табл. 1).

Основні переваги та недоліки віддаленої роботи*

Переваги	Недоліки
Для працедавця	
Достатньо висока продуктивність при виконанні індивідуальних завдань	Додаткові витрати, пов'язані з необхідністю придбати чи удосконалити інформаційні технології
Використання цифрових технологій дозволяє спростити більшість бізнес-процесів	Труднощі у взаємодії співробітників, команд
Економія витрат на утримання офісних приміщень і допоміжного персоналу.	Можливість зниження лояльності працівників до працедавця через неповну зайнятість
Можливість залучення нових кваліфікованих співробітників з будь-якої точки світу	Можливі витрати на послуги кадрової агенції при необхідності додаткового залучення нештатного персоналу
Можливість залучення нових працівників у стислі терміни, на будь який період і необхідний момент часу	
Для працівників	
Впевненість працівників у стабільному доході, навіть в умовах карантину чи війни	Відсутність гарантії повної зайнятості
Гнучкість режиму робочого часу	Розмиваються межі між роботою та особистим життям
Можливість одночасної роботи в різних організаціях	Погіршення психологічного стану людини (депресії, страх, самотність) та зниження мотивації
Економія часу, який витрачається на добирання на роботу чи додому, можливість працювати, перебуваючи в іншій країні, безпека	Складно сконцентруватися на роботі через домашні турботи
Можливість працювати на піку власної продуктивності	Незадоволена потреба в живому спілкуванні
Скоротились витрати на одяг, взуття, косметику тощо	Зниження рівня соціального захисту, можливість втрати соціальних пільг, виплат з причин тимчасової непрацездатності
Можливість працевлаштування окремих категорій громадян, для яких віддалена робота є пріоритетною з певних причин (особи з інвалідністю, пенсійного віку, студенти)	

*узагальнено на основі джерел [16], [20], [21]

Поширення віддаленої роботи та зростання атипових моделей зайнятості були спричинені не тільки пандемією, але й переходом до нового постіндустріального суспільства, економіки знань, глобалізації, інформатизації. В цілому світі сучасні трудові відносини характеризуються такими особливостями, як автономізація, дестандартизація, віртуалізація, зниження частки фізичної праці та підвищення ролі послуг.

Однак не всі сучасні компанії однозначно сприймають віддалену роботу і готові до найму віддаленого персоналу. Цей ринок ще не достатньо структурований та й бракує відповідного нормативно-правового регулювання. Але сьогоднішні реалії свідчать про невідворотність зсуву від постійної зайнятості до тимчасової, до збільшення частки працівників, трудові відносини яких мають неординарний, атиповий характер [8, с. 47].

Інше дослідження свідчить, що більшість орендарів та інвесторів (66%) вважають що концепція офісних приміщень трансформується для умов гібридної роботи; 73% працівників бажає, щоб гнучкість віддаленої роботи залишалась і надалі, проте 67% працівників хочуть особистого спілкування та співпраці в пост пандемічний період [20, с. 5]. Нещодавнє дослідження CBRE's Workforce Sentiment Survey стверджує [22], що збільшення віддаленої роботи, безумовно, вплине на використання офісу, але фізичний офіс зберігає свої переваги і майже гарантованими є повернення працівників на свої робочі місця. Досвід опитаних компаній свідчить про існуючу можливість налагодження ефективної дистанційної роботи за рахунок: проведення неформальних зустрічей онлайн, використання нових інструментів для внутрішніх комунікацій (корпоративне радіо, групи у Viber,

Телеграм-канали, щотижневі відео звернення керівництва), опитування працівників щодо їхнього стану і побажань, створення «кризових штабів» тощо.

Висновки

В умовах невизначеності відбуваються зміни ментальних схем, мислення, ділової культури, способів прийняття рішень. Цифрова трансформація проникає у всі сфери діяльності і вимагає розширення бізнес мислення, побудови нових форм комунікацій, впливу на поведінку споживачів, прогнозування дій конкурентів, розширення своєї “ніші” на ринку товарів і послуг на базі Інтернету та нових цифрових технологій. Підхід до роботи зі стратегіями в період кризи змінюється, потрібно бути більш гнучкими та мобільними, відчувати реалії та підлаштовуватися під них. Чимало організацій використовують гібридну модель, яка поєднує віддалену роботу з офісною і планують це продовжувати в майбутньому. Гібридна організація роботи дозволила легше повернутися до звичних умов при закінченні пандемії та забезпечує фізичну безпеку персоналу в умовах війни.

Перед керівниками постав виклик, за яким вони повинні швидко адаптуватися і навчитись працювати віддалено, вміти користуватись технологіями, що уможливають множинні режими роботи, дистанційно надихати та мотивувати своїх працівників та контролювати результати їхньої роботи.

Зміни бізнес-моделей торкнуться, насамперед, автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, більш глибокого розуміння клієнтів та їх персоналізованого обслуговування, організації командної роботи, реалізації творчого та креативного потенціалу працівників.

Узагальнені фактори, які допоможуть організаціям вийти з кризового стану:

1. Розглядати кризу, як появу нових можливостей. Ці компанії, які вірять в це і шукають переваги навіть у складних умовах пандемії, зможуть швидко пристосуватись до змін і успішно розвиватись.

2. Відслідковування майбутніх тенденцій. Хоч більшість компаній буде зосереджена на поточних проблемах в кризових умовах, успішними будуть організації, які відслідковуватимуть тенденції розвитку економіки та бізнесу, зміну попиту та потреб ринку, можливості інновацій та переосмислюватимуть власні бізнес-моделі.

3. Підхоплення слабких сигналів. Успішними в умовах кризи будуть ті компанії, які дуже уважно, з емпатією будуть комунікувати зі своїми клієнтами, зуміють побачити зміни в їх поведінці, потребах, цінностях та врахують це при наданні своїх послуг чи виготовленні продукції. Адже навіть у кризу можна помітити, що попит на окремі види товарів та послуг зростає. Для цього добре себе зарекомендував інструмент «карта емпатій» [23 с. 5]. Рівень емпатії можна виміряти за допомогою спеціального опитувальника, а саму карту адаптувати до будь-якого продукту чи послуги, не залежно, чи вона лише знаходиться в проекті чи реалізована на ринку.

4. У період кризи не варто відмовлятися від власної стратегії розвитку. Досвід успішних компаній свідчить, що потрібно це робити узагальнено, створюючи різні пріоритети для різних частин бізнесу.

5. Швидкість впровадження змін. Зміни, викликані різними видами кризи, відбуваються значно швидше, ніж більшість компаній може на них відреагувати. Тому успіху досягають ті компанії, які вловлюють слабкі сигнали про зміни попиту та нові потреби і швидко реагують на них.

Перспективи подальших досліджень

Подальших досліджень потребує розробка гнучких концептуальних бізнес-моделей в умовах кризи. А також організаційно-економічне забезпечення адаптивних стратегій розвитку бізнесу в умовах війни.

Список літератури

1. Двуліт З.П., Завербний А. С., Романюк А.О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. Ефективна економіка. №1. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.5
2. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. DIGITAL-трансформація бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. Випуск 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
3. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні. URL <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>
4. Скриньковський Р., Павленчик Н., Леськів С., Павловські Г. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. Траєкторія науки. Випуск 3. №11. 2017. С. 4001-4009. DOI: 10.22178/pos.28-5
5. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки транспорту і промисловості № 76-77, 2021/2022. С. 70-80 URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
6. Захарченко Н. В. Антикризове управління в міжнародному бізнесі у період пандемії COVID-19 *Moderns economics*: №31 (2022), 45-51 [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-7](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-7)
7. Під час пандемії 71% організацій в Україні запустили новий продукт або послугу. URL: <https://eba.com.ua/pid-chas-pandemiyi-71-organizatsij-v-ukrayini-zapustyly-novuj-produkt-abo-poslugu/>
8. DIGITAL ECONOMY: TRENDS, RISKS AND SOCIAL DETERMINANTS. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
9. Найближчим часом повернення до «нормального стану» не відбудеться. URL: <https://home.kpmg.ua/uk/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html>
10. M.Nazmul Islam Mapping, Fumitaka Furuoka, Aida Idris. (2020). The relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pasifice Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
11. Віддалена робота: як компанії організують інфраструктуру. URL: <https://techexpert.ua/remote-work-how-to-organize-infrastructure/>
12. Gonen, Esra "Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009)," *Markets, Globalization & Development Review*: 2019. Vol. 4: No. 2, Article 8. DOI: 10.23860/MGDR-2019-04-02-08
13. Anatoliy Kolot and Oksana Herasyenko (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*, 10(1), 33-54. doi:10.21511/slrrp.10(1).2020.06
14. Polinkevych, O. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2020. 2(6), 173-182. <https://doi.org/10.32750/2020-0216>
15. Чмерук Г.Г., Краліч В.В., Бурлакова І.А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 34. С. 97-101.
16. Досвід переживання пандемії covid-19: дистанційні психологічні дослідження, дистанційна психологічна підтримка: матеріали онлайн-семінарів 23 квітня 2020 року «Досвід карантину: дистанційна психологічна допомога і підтримка» та 15 травня 2020 року «Дистанційні психологічні дослідження в умовах пандемії covid-19 і карантину» / [за наук. ред. М.М. Слюсаревського, Л.А. Найдьонової, О.Л. Вознесенської]. К. : ІСПП НАПН України, 2020. [електронне видання]. – 121 с.
17. Стюарт Баттерфіл. Скільки людей насправді хочуть працювати в офісі?. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-54842038>
18. Callander, E. J., Lindsay, D. B., & Scuffham, P. A. Employer Benefits From an Early Intervention Program for Depression. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2017. 59(3), 246–249. doi:10.1097/jom.0000000000000939
19. Як у вас справи? Чому компаніям зараз потрібен психолог. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/psihologichna-dopomoga-navishcho-kompaniji-shtatniy-psiholog-yak-pidvishchiti-produktivnist-50147119.html>
20. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? 2021 Work Trend Index: Annual Report. March 22, 2021. URL: <https://ms->

worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf?fbclid=IwAR2PsN5zCKhWtiE9dE8XiUnDF6WuEziAxFwCqROCy0SBOAB0o4sjto9Z1Q

21. Alexander, Aaron De Smet, Meredith Langstaff, and Dan Ravid (2021) What employees are saying about the future of remote work. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>

22. Workforce Sentiment Survey. URL: <https://www.cbre.com/thewayforward/workforce-sentiment-survey?article=%7B9dd4f9d7-60e8-4b40-b4e8-4357ecd0a9e0%7D>

23. Русан, Н., Войтенко, О. Емпатія і застосування емоційного інтелекту для різних видів команд в управлінні проєктами. *Управління розвитком складних систем*, 2021 (45), 50–56. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56>

References

1. Dvulit Z., Zaverbnyi A., Romaniuk A. (2021) Dydzhitalizatsiia – diievyi instrument antykryzovoho rozvytku biznesu v umovakh pandemii. [Digitalization – an effective tool for anti-crisis business development in a pandemic]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.5

2. Yurchenko O., Chernyshova O., Stoyka I. (2022) Digital transformation of business in the conditions of war. Vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>

3. Problems and needs of SMEs almost a year after the start of the war. Extracts from a comprehensive study of the market of small and medium-sized businesses in Ukraine. Retrieved from: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>

4. R. Skrynkovskyy, N. Pavlenchuk, S. Leskiv, G. Pawlowski (2017) The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics. *Traektoriâ Nauki*. Vol. 3, No 11. 4001-4009. DOI: 10.22178/pos.28- 5

5. Tokmakova I.V., Panchenko N.G., Kurhuzova M.Yu (2020/2021) Development of an enterprise's anti-crisis strategy in the context of digital transformation. No 76-77, 2021/2022. P. 70-80 Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>

6. Zakharchenko N. (2022). Crisis Management in International Business During the COVID-19 Pandemic. *Moderns economics*: №31. 45-51 [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-7](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-7)

7. During the pandemic, 71% of organizations in Ukraine launched a new product or service. Retrieved from: <https://eba.com.ua/pid-chas-pandemiyi-71-organizatsij-v-ukrayini-zapustyly-novyj-produkt-abo-poslugu/>

8. Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants. Retrieved from: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

9. Naiblyzhchym chasom povernennia do «normalnoho stanu» ne vidbudetsia. Retrieved from: <https://home.kpmg.ua/uk/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html>

10. M.Nazmul Islam Mapping. Fumitaka Furuoka, Aida Idris. (2020). The relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pasifce Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.09.002>

11. Remote work: how companies organize infrastructure. Retrieved from: <https://techexpert.ua/remote-work-how-to-organize-infrastructure/>

12. Gonen, Esra (2019) "Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009)," *Markets, Globalization & Development Review*: Vol. 4: No. 2, Article 8. DOI: 10.23860/MGDR-2019-04-02-08

13. Kolot A. and Herasymenko O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*, 10(1), 33-54. doi:10.21511/slrtp.10(1).2020.06

14. Polinkevych, O. (2020) Adaptive change management mechanism in business structures in covid-19 conditions. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2(6), 173-182. <https://doi.org/10.32750/2020-0216>

15. Chmeruk H, Kralich V, Burlakova I. Some aspects of digital transformation of enterprises. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. No34. P. 97-101.

16. The experience of living through the covid-19 pandemic: remote psychological research, remote psychological support: materials of the online seminars on April 23, 2020 "Experience of quarantine: remote psychological help and support" and on May 15, 2020 "Remote psychological research in the conditions of the covid-19 pandemic and

quarantine" / [by science ed. M.M. Slyusarevsky, L.A. Naidyonova, O.L. Voznesenskaya]. K.: ISPP NAPN of Ukraine, 2020. [electronic edition]. 121 p.

17. Stuart Butterfill. How many people actually want to work in an office? Retrieved from: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-54842038>

18. Callander, E. J., Lindsay, D. B., & Scuffham, P. A. Employer Benefits From an Early Intervention Program for Depression. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2017. 59(3), 246–249. doi:10.1097/jom.0000000000000939

19. How are you? Why companies need a psychologist now. Retrieved from: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/psihologichna-dopomoga-navishcho-kompaniji-shtatniy-psiholog-yak-pidvishchiti-produktivnist-50147119.html>

20. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? 2021 Work Trend Index: Annual Report. March 22, 2021. Retrieved from: https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf?fbclid=IwAR2PsN5zCKhWtiE9dE8XiUnDF6WuEeziAxFwCqROCy0SBOAB0o4sjto9Z1Q

21. Alexander, Aaron De Smet, Meredith Langstaff, and Dan Ravid (2021) What employees are saying about the future of remote work. 2021. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>

22. Workforce Sentiment Survey. Retrieved from: <https://www.cbre.com/thewayforward/workforce-sentiment-survey?article=%7B9dd4f9d7-60e8-4b40-b4e8-4357ecd0a9e0%7D>

23. Rusan, N., & Voitenko, O. (2021). Empathy and application of emotional intelligence for different types of teams in project management. *Management of Development of Complex Systems*, (45), 50–56. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56>

O. Teterin, Yu. Hoidash, K. Protsak
Lviv Polytechnic National University

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE BUSINESS MODEL IN CRISIS CONDITIONS

© Teterin O., Hoidash Yu., Protsak K., 2023

The article studies risks and problems which businesses face in the pandemic and war conditions. The need to transform business processes based on their organizing and structuring has been substantiated. It is recommended to concentrate on those processes that make up the chain of created value: customer interaction business processes; business processes that have a great impact on the business income; business processes providing valuable processes to the enterprise; and cross-functional business processes that require coordination. In particular, it has been found that during the crisis, the work on strategies is changing. As a result, they are becoming more flexible, mobile, and adaptable. The changes in the internal environment of organizations caused by the digital transformation of business have been systematized. The authors state that business model changes will affect, first of all, the automation and digitalization of business processes, a deeper understanding of customers and their personalized services, teamwork building, and the realization of employees' creative potential. New approaches to organizing the work of employees in crisis conditions have been considered. The research paper identifies the peculiarities of the hybrid model application as an optimal option for organizing work both in the pandemic conditions and during wartime. The advantages and disadvantages of remote work have been given. In conclusion, the authors of the study provide recommendations which will help enterprises to get out of the crisis state caused by the pandemic.

Keywords: business model, hybrid model, crisis, remote work, digital transformation of business.