

Теплюк Марія Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: maria_6.11@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6823-336X

Сергієнко Марія Олександрівна
Студентка 2 курсу спеціальності економіка підприємства
факультет економіки та управління
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: serhiienko.2310938035@kneu.edu.ua
ORCID:0009-0009-5599-2928

Кирилюк Оксана Василівна
доктор філософії з підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана, Україна
e-mail: kyryliuk.oksana@kneu.edu.ua
ORCID: 0009-0002-6766-746X

**СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НОВОЇ
НОРМАЛЬНОСТІ: ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ
В АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН ТА СТІЙКОСТІ ДО ЕНТРОПІЇ**

Tepluk Mariia
PhD, associate professor,
associate professor of the department of business economics and entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman Kyiv, Ukraine
e-mail: maria_6.11@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6823-336X

Sergienko Maria
2nd year student of enterprise economics
Faculty of International
Economics and Management,
KNEU named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
e-mail: serhiienko.2310938035@kneu.edu.ua
ORCID:0009-0009-5599-2928

Kyryliuk Oksana,
PhD, associate professor of the department
of business economics and entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
e-mail: kyryliuk.oksana@kneu.edu.ua
ORCID: 0009-0002-6766-746X

**STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE NEW NORMAL:
DIGITAL TRANSFORMATIONS AND INNOVATIVE APPROACHES TO
ADAPTATION TO CHANGES AND ENTROPY RESILIENCE**

Анотація. Стаття присвячена аналізу стратегічного розвитку підприємств в умовах нової нормальності, що сформувалася під впливом пандемії COVID-19, війни в Україні та глобальних економічних криз. Автори висвітлюють ключові аспекти адаптації підприємств до змін, зокрема, цифровізацію, інновації, сталий розвиток і стійкість до ризиків. Обґрунтовано, що у сучасному світі, що характеризується онтологічною невизначеністю, підприємства змушені діяти в умовах нової нормальності, яка диктується глобальними викликами, зокрема: пандемією, економічними кризами, екологічними загрозами, військовими діями та галопуючою цифровізацією. Визначено, що ключова проблема полягає в тому, що традиційні стратегічні підходи більше не забезпечують адекватної відповіді на динаміку буття, що трансформується з шаленою швидкістю. Розглянуто важливість гнучкого стратегічного підходу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств у динамічному середовищі. Акцент зроблено на цифровій трансформації як основі підвищення ефективності бізнес-процесів, використанні екологічно раціональних рішень для сталого розвитку та інтеграції до глобальних ланцюгів постачання. Автори досліджують вплив державної підтримки, ментального добробуту працівників та інноваційних підходів на стійкість підприємств у період кризи. Проаналізовано макроекономічні показники, зокрема відновлення ринку праці, фінансову стабільність та зовнішню торгівлю, що формують базу для стратегічного розвитку. Дискусійними є питання адаптації підприємств до довготривалих кризових умов, балансу між екологічною відповідальністю та економічною вигодою, а також ефективної інтеграції до міжнародних ринків. У статті наголошується на необхідності системного підходу до управління змінами, що передбачає використання інновацій, цифрових технологій і стратегії сталого розвитку для збереження конкурентоспроможності у постійно змінному світі.

Ключові слова: стратегічний розвиток, нова нормальність, адаптивність, інновації, цифровізація, трансформація, трансцендентність, ризики, ентропія, конкурентоспроможність, управління

Abstract. The article is devoted to the analysis of the strategic development of enterprises in the conditions of the new normality, which was formed under the influence of the COVID-19 pandemic, the war in Ukraine and global economic crises. The authors highlight the key aspects of enterprises' adaptation to changes, in particular, digitalization, innovation, sustainable development and risk resistance. It is substantiated that in the modern world, characterized by ontological uncertainty, enterprises are forced to operate in the conditions of the new normality, which is dictated by global challenges, in particular: pandemic, economic crises, environmental threats, military actions and galloping digitalization. It is determined that the key problem is that traditional strategic approaches no longer provide an adequate response to the dynamics of being, which is transforming at breakneck speed. The importance of a flexible strategic approach that ensures the long-term competitiveness of enterprises in a dynamic environment is considered. The emphasis is on digital transformation as a basis for increasing the efficiency of business processes, using environmentally sound solutions for sustainable development and integration into global supply chains. The authors investigate the impact of government support, employee mental well-being and innovative approaches on the resilience of enterprises during the crisis. Macroeconomic indicators are analyzed, in particular, labor market recovery, fiscal stability and foreign trade, which form the basis for strategic development. The issues of enterprise adaptation to long-term crisis conditions, the balance between environmental responsibility and economic benefit, as well as effective integration into international markets are discussed. The article emphasizes the need for a systemic approach to change management, which involves the use of innovations, digital technologies and sustainable development strategies to maintain competitiveness in an ever-changing world.

Keywords: strategic development, new normality, adaptability, innovation, digitalization, transformation, transcendence, risks, entropy, competitiveness, management

JEL: O130 Q210 Q280 Q320

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується онтологічною невизначеністю, підприємства змушені діяти в умовах нової нормальності, яка диктується глобальними викликами, зокрема: пандемією, економічними кризами, екологічними загрозами, військовими діями та галопуючою цифровізацією. Ключова проблема полягає в тому, що традиційні стратегічні підходи більше не забезпечують адекватної відповіді на динаміку буття, що трансформується з шаленою швидкістю. Нова нормальність, як своєрідна епістемологічна межа, ставить під сумнів сталі уявлення про управління та стратегічний розвиток підприємства, що зумовлює виникнення необхідності у пошуку нових способів адаптації до змін і забезпечення стійкості до ризиків, які стають невід’ємною частиною екзистенційного досвіду сучасного бізнесу. Підприємства повинні не лише виживати, але й телеологічно спрямовувати свою діяльність відповідно до нових викликів. У даному контексті, цифрові трансформації виступають своєрідною технічною «протезою», що допомагає бізнесу розширити свої можливості, адаптуючи свої стратегії до змін, де інноваційні підходи стають важливим інструментом реалізації проактивної онтології підприємств. Однак, успішна адаптація потребує філософського переосмислення управлінських практик через призму системного підходу, що включає врахування як внутрішніх процесів, так і зовнішніх факторів.

Тобто, в даному контексті актуальність теми визначається не лише нагальністю адаптації до нових умов, а й необхідністю формування етичного бізнес-середовища, яке буде враховувати принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Підприємства, які готові прийняти виклики нової нормальності через призму гносеологічного аналізу та застосування інноваційних підходів, зможуть забезпечити конкурентну перевагу та довгострокову стійкість у постійно змінному світі.

Таким чином, проблема стратегічного розвитку бізнесу в умовах нової нормальності виходить за межі традиційної економіки та переходить у площину трансцендентності управління, що робить її дослідження надзвичайно актуальним і значущим.

Аналіз досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі питання стратегічного розвитку підприємств у нових умовах, таких як цифрова трансформація, глобалізація, та виклики VUCA-світу, знаходять широке висвітлення у різних аспектах, а саме: дослідження Сагайдака та Білецької (2024) фокусуються на управлінні бізнес-екосистемами у нових умовах нормальності, підкреслюючи важливість трансцендентного підходу до стратегічного планування, що є актуально для підприємств, які стикаються з постійною невизначеністю та необхідністю адаптації до глобальних змін. Сагайдак, Мерзлякова та Сімшаг (2021) підкреслюють необхідність адаптації бізнес-організацій до викликів нестабільного середовища. Автори пропонують стратегічні рішення для подолання непередбачуваності шляхом запровадження сучасних управлінських моделей. Дослідження Терліук (2024) аналізує вплив ентропії в умовах цифрової економіки, акцентуючи увагу на викликах глобалізації для забезпечення сталого розвитку. У доповнення, Rierina та співавтори (2024) розкривають вплив цифровізації на розвиток підприємств, наголошуючи на важливості інноваційних підходів у зменшенні ентропії. Osaulenko та ін. (2020) вивчають продуктивний потенціал країн через призму сталого розвитку, обговорюючи ризики для між-

народної економічної безпеки. Зазначений підхід є важливим для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність на глобальному ринку. Voichenko та ін. (2020) досліджують управління маркетинговими інноваціями у контексті інтегрованого розвитку підприємств, підкреслюючи роль технологій у стратегічному плануванні.

Узагальнюючи, дослідження вказують на необхідність поєднання інновацій, цифровізації та стратегії сталого розвитку для адаптації бізнесу до нової нормальності. Також особливу увагу приділяють управлінню ризиками та впровадженню нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Методика дослідження. Методологічна база дослідження ґрунтується на комплексному підході, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу для вивчення стратегічного розвитку підприємств в умовах нової нормальності. Для проведення дослідження використано декілька різних методів. Аналіз літературних джерел, що стосуються адаптивності підприємств, стратегії розвитку та впровадження інновацій. Статистичний аналіз застосовувався для оцінки показників економічного стану українських підприємств, включаючи ринок праці, інфляційні показники та зміни в зовнішній торгівлі. Порівняльний аналіз використовувався для зіставлення економічних умов та стратегій адаптації підприємств до нових викликів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг досліджень, що стосуються стратегічного розвитку підприємств в умовах ентропійності, залишається низка невирішених питань, зокрема: адаптація підприємств до тривалих кризових ситуацій; впровадження інноваційних стратегій; проблема збереження людського капіталу. Пошук альтернативних ринків збуту.

Метою статті є аналіз та розробка ефективних підходів до стратегічного розвитку підприємств в умовах нової нормальності, зумовленої зовнішніми кризовими чинниками. Дослідження спрямоване на виявлення ключових елементів адаптивності, інноваційності та стійкості, що дозволяють підприємствам не лише виживати, але й забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу. В реаліях сьогодення, в яких опинилися українські підприємства, важливим етапом є пристосування до постійно змінних умов, що стали частиною так званої «нової нормальності». Нова нормальність — це стан економічної системи, який приходить після різких змін і впливів, які вносять зміни до ситуації, що панувала до. Це визначення почало набувати популярності після змін, які виникли під час пандемії COVID-19. Даний термін відображає *нестабільність, ентропію, невизначеність, швидку зміну зовнішніх факторів*, які формують сучасну бізнес-середу і впливають на довгострокові перспективи розвитку. Саме в даному контексті основні акценти в розвитку зміщуються на *стійкість, інноваційність, адаптивність* та здатність до швидкої реакції, що є запорукою збереження конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Можна стверджувати, що «*Нова нормальність*» для українських підприємств є адаптацією до умов постійної нестабільності та змін, спричинених воєнними діями, економічними викликами у межах інтеграції, глобалізації та глокалізації. Стратегічний розвиток підприємства в умовах нової нормальності в

Україні передбачає багатоплановий підхід, що поєднує гнучкість, адаптивність та інноваційність.

Важливим фокусом стратегічного розвитку підприємства є адаптивність і стійкість. Підприємства повинні постійно слідкувати за змінами в економічному, політичному, та соціальному середовищі, які наразі є нестабільними та мінливими. Також внаслідок непередбачуваних змін, регулярно мають проводитися аналізи внутрішніх і зовнішніх середовищ. Постійні зміни в законодавстві, логістичні перебої, енергетична криза та інфляція потребують постійної уваги та змоги підприємства активного та швидкого пристосування до них. Держава в свою чергу намагається адаптувати свої програми під сучасні виклики та потреби підприємств, щоб забезпечити стійкий розвиток економіки.

Цифровізація є базовим процесом трансформації підприємств у сучасному світі, що включає перехід від аналогових до цифрових форматів, забезпечуючи ефективність зберігання та доступу до інформації. У поєднанні з діджиталізацією, яка охоплює глибокі зміни в бізнес-процесах через впровадження технологій (штучний інтелект, автоматизація, CRM, ERP), ці процеси стають основою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Проєкт «Дія.Бізнес» є яскравим прикладом цифрових ініціатив, що спрощують бюрократичні процедури та сприяють розвитку підприємництва, де ключовими перевагами цифровізації є: дистанційна робота та гнучкість бізнес-процесів, зниження ризиків втрати інформації, створення додаткової цінності для клієнтів через інноваційні сервіси, зростання інвестицій у кібербезпеку, що забезпечує довіру до компанії.

У новій нормальності сталий розвиток стає невід'ємною частиною корпоративної стратегії, що особливо актуально для України, де пошкоджена енергетична інфраструктура вимагає раціонального використання ресурсів. Екологічна відповідальність включає мінімізацію відходів, оптимізацію споживання сировини та енергії, що позитивно впливає на репутацію підприємства та сприяє прихильності клієнтів. У даному контексті важливими ініціативами є: *використання альтернативних джерел енергії; запровадження економічно ефективних технологій; розробка програм сталого споживання.* Забезпечення добробуту працівників стало стратегічним завданням для багатьох компаній. Умови війни й економічної нестабільності підвищують рівень стресу, що негативно впливає на продуктивність, саме тому психологічна підтримка, мотиваційні програми та навчання персоналу стають важливими складовими розвитку підприємств. Тобто, заходами для підтримки працівників, можуть бути: *забезпечення ментального здоров'я через корпоративні програми; впровадження гнучких умов праці; розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації.* Стратегія виживання в умовах нової нормальності повинна бути максимально адаптивною до змін. Основою для подальшого зростання є баланс між оперативними рішеннями та довгостроковим плануванням, спрямованим на інноваційність і сталий розвиток. Наступним важливим напрямком розвитку є екологічна відповідальність. В умовах сьогодення уважність до навколишнього середовища є невід'ємною частиною побудови стратегії підприємства, що є формуючим чинником сталого розвитку.

Особливу увагу зараз віддають рентабельному та економічному використанню сировини та матеріалів. Також для України є важливим грамотне використання енергетичних ресурсів, тому що внаслідок ракетних атак більшість енергетич-

ної інфраструктури зазнало пошкоджень, внаслідок чого країна знаходиться на кроці від дефіциту. Мінімізація відходів та продумане споживання дає змогу заробити репутацію та прихильність споживачів. Разом з тим, варто відзначити, що важливим етапом у стратегічному розвитку окремих підприємств було рішення, щодо релокації компанії на інші території. У контексті стратегічного розвитку підприємств в умовах нової нормальності, економічне середовище України залишається динамічним і складним для прогнозування. Аналіз основних макроекономічних показників, який здійснює Центр економічної стратегії, допомагає оцінити вплив війни, зовнішніх і внутрішніх чинників на економіку країни та адаптацію бізнесу. В ході нашого наукового дослідження було ідентифіковано, що Центр економічної стратегії відстежує економічне середовище протягом усього часу за допомогою декількох основних показників:

- *ринок робочої сили* — на початку війни зазнав шоку, не було попиту на працю, а люди не шукали роботу, згодом за рахунок відновлення економіки, робочі місця по троху почали з'являтися, кількість охочих знайти роботу теж почала зростати, але через великий міграційний показник, не так активно як могло би бути;
- *зміна очікувань бізнесу*, що свідчить про поступове відновлення активності чи, навпаки, погіршення ситуації (рис. 1);
- *зовнішня торгівля* — баланс зовнішньої торгівлі залишається негативним, оскільки імпорт товарів і послуг перевищує експорт. Незважаючи на це, певним позитивним чинником є відновлення експорту електроенергії. Однак цей напрямок залишається вразливим через можливий дефіцит енергетичних ресурсів у разі нових атак на енергетичну інфраструктуру. Така ситуація вимагає від підприємств диверсифікації ринків і пошуку альтернативних джерел енергії для підтримки конкурентоспроможності;

Очікування бізнесу загалом покращилися у вересні

Індекс очікувань ділової активності. Натисніть на легенду, щоб відфільтрувати:

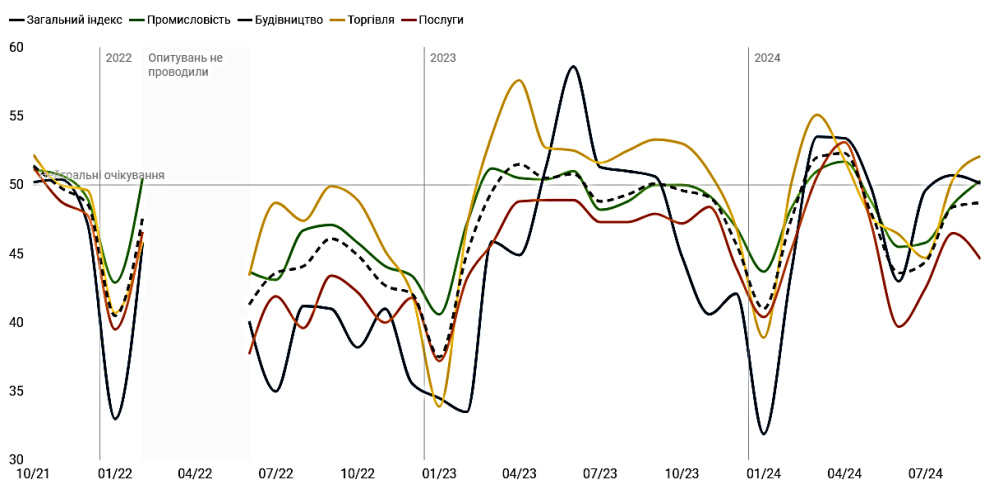


Рис. 1. Індекс очікувань ділової активності

Джерело: [7]

- *фіскальна політика* — завдяки збільшенню податкових надходжень державний бюджет демонструє позитивну динаміку. Податкові доходи до загального фонду бюджету зросли, що відображено на рис. 2, що свідчить про відновлення фіскальної спроможності країни навіть в умовах воєнного стану.

Податки на споживання продовжують зростати

Податкові надходження загального фонду бюджету, млрд грн без поправки на інфляцію

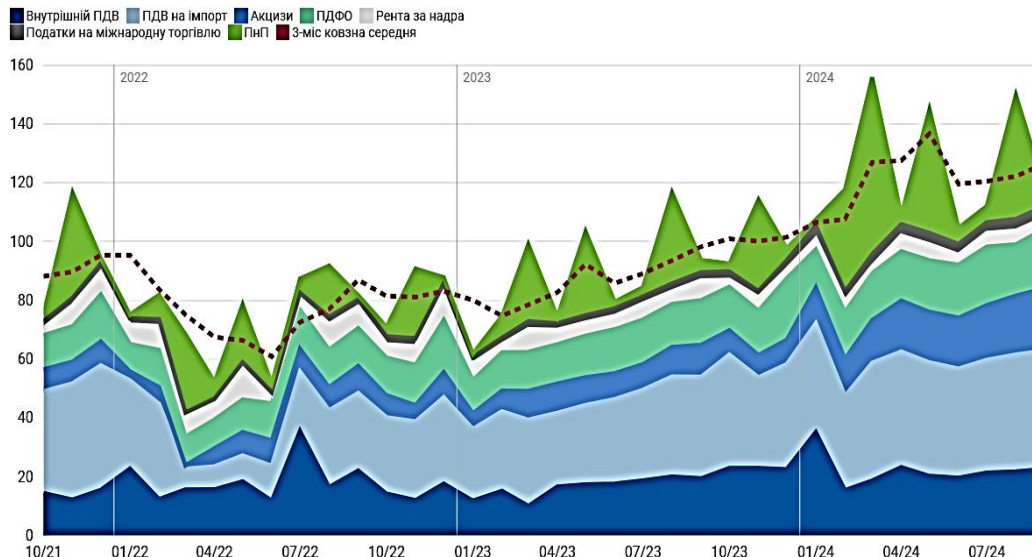


Рис. 2. Податкові надходження загального фонду бюджету

Джерело: [7]

Інфляція прискорилося до 8,6 % р/р. У вересні НБУ вирішив залишити облікову ставку на рівні 13 %, щоб поступово повернути інфляцію до цілі 5 % у найближчі роки та підтримати стабільність валютного ринку [7]. Реальний валовий внутрішній продукт України зріс на 3,7 % у II кварталі 2024 року порівняно з II кварталом 2023 року, за попередніми даними Державної служби статистики (рис. 3).

Аналіз економічного середовища України демонструє важливі тенденції, які мають враховуватися при розробці стратегій розвитку підприємств. Відновлення ринку праці, зміна очікувань бізнесу, зростання фіскальних надходжень і стабілізація ВВП створюють підґрунтя для адаптації до нових умов. Водночас виклики, пов'язані з енергетичною безпекою та інфляцією, вимагають стратегічної гнучкості, диверсифікації ризиків і впровадження інноваційних рішень. Стратегічний розвиток підприємства в умовах нової нормальності України передбачає максимальну гнучкість, інноваційність та здатність до швидкої адаптації. Стратегія, яка орієнтується на довгострокове виживання, стала основою для подальшого зростання в умовах складних і нестабільних економічних, соціальних і політичних умов.

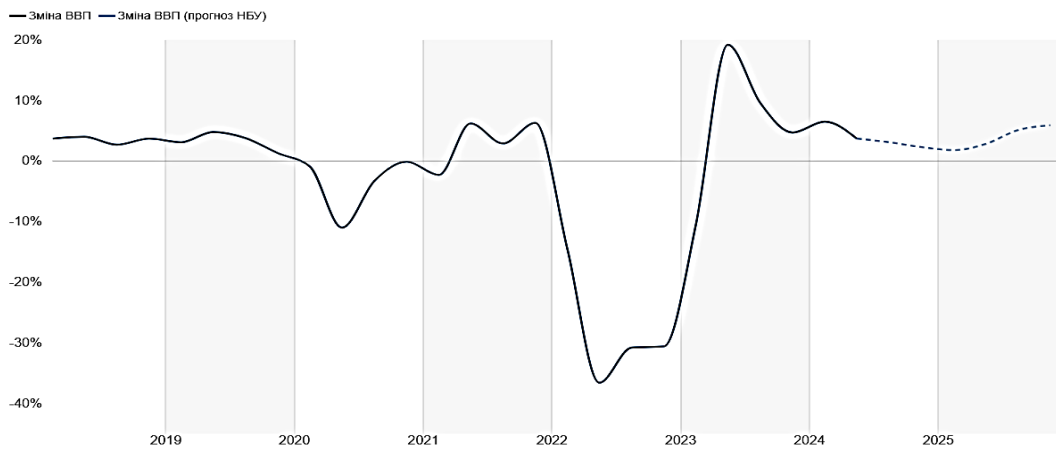


Рис. 3. Щоквартальна зміна ВВП, р/р %

Джерело: [7]

Дискусія. Дискусійним є питання про те, як підприємства можуть не лише зберігати позиції на внутрішньому ринку, але й розвиватися, попри економічні, політичні та соціальні виклики. Умови нестабільності вимагають від компаній адаптивності, гнучкості та інноваційного підходу до побудови бізнес-процесів. Для цього важливо розробляти стратегії, що враховують локальні потреби та особливості ринків, одночасно орієнтуючись на міжнародні стандарти. Розширення присутності на міжнародних ринках потребує диверсифікації виробничих потужностей, пошуку альтернативних каналів збуту та співпраці з глобальними партнерами. Ефективна інтеграція до глобальних ланцюгів постачання залежить від здатності підприємств застосовувати сучасні технології, що забезпечують прозорість і швидкість бізнес-операцій. Важливу роль відіграють державні програми підтримки експортерів, що дозволяють знижувати бар'єри входу на міжнародні ринки. Проте, для успіху в глобальній інтеграції важливим є й управління ризиками, такими як нестабільність валют, логістичні перебої чи економічні санкції. Підприємства мають впроваджувати стратегії сталого розвитку, зокрема використання екологічно чистих технологій, що є вимогою багатьох міжнародних партнерів. Водночас, інтеграція до глобальних ринків відкриває можливості для підвищення конкурентоспроможності через доступ до передових знань, технологій і капіталу. Умови нестабільності можна використовувати як можливість для трансформації бізнесу, орієнтуючись на довгострокове зростання.

Висновки. Незважаючи на наявні дослідження, питання адаптації підприємств до тривалих кризових ситуацій, таких як війна та пандемія, залишається відкритим. Особливо важливо розглядати довгострокові наслідки цих криз для стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Сучасний бізнес усе більше орієнтується на сталий розвиток, однак викликом є забезпечення балансу між екологічною відповідальністю та економічною вигодою, особливо в післявоєнних умовах. Важливою частиною стратегічного розвитку в умовах нової нормальності є використання цифровізації як механізм підвищення стійкості підпри-

емств. Хоча цифровізація є ключовою складовою стратегічного розвитку, питання впровадження нових технологій та їх ефективність у нестабільних економічних умовах потребують подальшого вивчення. Необхідно більше уваги приділяти дослідженню ефективності державних програм та ініціатив, спрямованих на підтримку підприємств в умовах кризи, та аналізу факторів, що обмежують доступ до цих програм. Також оцінка впливу соціальних ініціатив, таких як підтримка ментального здоров'я працівників та впровадження програм добробуту, залишається недостатньо вивченою. Дискусійним є питання про те, як підприємства можуть розширювати свою присутність на міжнародних ринках та ефективно інтегруватися до глобальних ланцюгів постачання в умовах нестабільності.

Література

1. Sahaidak, M., & Biletskyi, Y. (2024). Business ecosystem management in the conditions new normality and transcendence. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 36 (3), 226-241. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.20.138.144
2. Tepliuk, M., Sahaidak, M., Petrishyna, T., Fokina-Mezentseva, K., & Fomenko, V. (2023). Managing of responsible consumption and sustainable production enterprises in the globalization conditions. *Acta Innovations*, 48, 75–91. <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.48.6>
3. Сагайдак, М. П., Мерзлякова, О. Л., & Сімшаг, І. О. (2021). Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. В *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* (С. 31–53). Київ: КНЕУ. URL: Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU-1-23.pdf (iitta.gov.ua)
4. Tepliuk, M. (2024). The genesis of entropy in the conditions of the digital economy and socio-economic relations: globalization challenges and opportunities for sustainable development. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 36 (3), 149-159. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.14.096.102
5. Riepina, I., Tepliuk, M., Dziuba, D., & Moroz, A. (2024). The influence of entropy and digitalization on the development of enterprises. *Development Service Industry Management*, (2), 238–243. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(37))
6. Riepina, I., Tepliuk, M., & Yamnenko, H. (2022). The mainstream transformation of ideas into breakthrough innovations. In *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (Chapter 12). <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
7. Dvorskyi, V., Ponomarenko, M., & Verkhusha, O. (2024). Analysis of economic crises at enterprises: from classical theories to innovative solutions. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 36 (3), 19-28. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.02.012.018
8. Iryna, V. (2024). Current challenges and threats to the implementation of social policy under the conditions of marital state. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 36 (3), 8-18. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.01.005.011
9. Osaulenko, O., Yatsenko, O., Reznikova, N., Rusak, D., & Nitsenko, V. (2020). The productive capacity of countries through the prism of sustainable development goals: Challenges to international economic security and to competitiveness. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(33), 492–499. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207214>
10. Shvidanenko G. O., Kyryliuk O. V. Enterprise development asymmetry during the technological changes. *Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges*. Lviv-Torun: Liha-Press. 2019. P. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-163-6/1-23>

11. Boichenko K.S., Shvydanenko G.O., Besarab S.O., Shvydka O.P., Kyryliuk O.V. Marketing innovations management in the context of integrated enterprise development. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. №5. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.013

References

1. Sahaidak, M., & Biletskyi, Y. (2024). Business ecosystem management in the conditions new normality and transcendence. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 36 (3), 226-241. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.20.138.144
2. Tepliuk, M., Sahaidak, M., Petrishyna, T., Fokina-Mezentseva, K., & Fomenko, V. (2023). Managing of responsible consumption and sustainable production enterprises in the globalization conditions. *Acta Innovations*, 48, 75–91. <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.48.6>
3. Сагайдак, М. П., Мерзлякова, О. Л., & Сімшаг, І. О. (2021). Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. В *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики* (С. 31–53). Київ: КНЕУ. URL: Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU-1-23.pdf (iitta.gov.ua)
4. Tepliuk, M. (2024). The genesis of entropy in the conditions of the digital economy and socio-economic relations: globalization challenges and opportunities for sustainable development. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 36 (3), 149-159. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.14.096.102
5. Riepina, I., Tepliuk, M., Dziuba, D., & Moroz, A. (2024). The influence of entropy and digitalization on the development of enterprises. *Development Service Industry Management*, (2), 238–243. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(37))
6. Riepina, I., Tepliuk, M., & Yamnenko, H. (2022). The mainstream transformation of ideas into breakthrough innovations. In *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (Chapter 12). <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
7. Dvorskyi, V., Ponomarenko, M., & Verkhusha, O. (2024). Analysis of economic crises at enterprises: from classical theories to innovative solutions. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 36 (3), 19-28. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.02.012.018
8. Iryna, V. (2024). Current challenges and threats to the implementation of social policy under the conditions of marital state. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 36 (3), 8-18. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.01.005.011
9. Osaulenko, O., Yatsenko, O., Reznikova, N., Rusak, D., & Nitsenko, V. (2020). The productive capacity of countries through the prism of sustainable development goals: Challenges to international economic security and to competitiveness. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(33), 492–499. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207214>
10. Shvidanenko G. O., Kyryliuk O. V. Enterprise development asymmetry during the technological changes. *Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges*. Lviv-Torun: Liha-Press. 2019. P. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-163-6/1-23>
11. Boichenko K.S., Shvydanenko G.O., Besarab S.O., Shvydka O.P., Kyryliuk O.V. Marketing innovations management in the context of integrated enterprise development. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. №5. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.013