

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-19>

УДК [005.21:330.112]:339.9-026.9BANI

Олена МОТУЗКА

Національна академія статистики, обліку та аудиту  
<https://orcid.org/0000-0001-9028-6994>

Наталія ГРИНЧАК

Національна академія статистики, обліку та аудиту  
<https://orcid.org/0000-0002-2046-6014>

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СЕРЕДОВИЩІ BANI

*Зовнішньоекономічна діяльність підприємств останнім часом характеризується зменшенням обсягів світової торгівлі, запровадженням торговельних обмежень і зміною торговельної політики країн. В умовах, коли підприємства роздрібної торгівлі змушені припиняти роботу або закритись, особливо після початку пандемії COVID-19, торговельна діяльність у середовищі BANI дає можливість збільшити дохід, залучити нових клієнтів і стимулювати зміну каналів дистрибуції. Це обумовлює актуальність аналізу впливу епохи BANI на світову торгівлю, а отже й на зовнішньоекономічну діяльність.*

*У статті викладено результати дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств у середовищі BANI. Розкрито зміст абревіатури BANI, підкреслено, що одним із головних чинників появи епохи BANI стала пандемія COVID-19. Наголошено, що саме малі підприємства, зокрема в сфері зовнішньоекономічної діяльності, стикаються з найбільшими проблемами в нинішньому мінливому середовищі: вони більш чутливі до змін і гірше до них адаптуються, маючи в своєму арсеналі менше ресурсів, а вільний капітал, який можна використати для пом'якшення негативних наслідків епохи BANI, в них практично відсутній. Визначено ризики зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого підприємництва в середовищі BANI. Надано перелік антикризових заходів для подолання негативного впливу епохи BANI на здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Підкреслено важливість інноваційної діяльності на малих підприємствах у сфері зовнішньоекономічної діяльності для їх адаптації у середовищі BANI. Показано, що одним із ефективних інноваційних підходів для підприємств зовнішньоекономічної діяльності у середовищі BANI є впровадження віртуального підприємництва, оскільки саме воно, особливо на міжнародному рівні, сприяє:*

*1) інтеграції зусиль підприємств-партнерів навколо конкретного проекту, який не в змозі реалізувати кожне окреме підприємство;*

*2) розширює межі традиційного підприємства і повністю усуває просторові бар'єри.*

*Наголошено, що однією з пріоритетних задач у епоху BANI є розроблення ефективного правового механізму забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Окреслено роль угод СОТ у забезпеченні прозорості міжнародних торговельних відносин у середовищі BANI.*

*Ключові слова: віртуальне підприємництво, зовнішньоекономічна діяльність, малі підприємства, середовище BANI.*

Olena MOTUZKA, Nataliia HRYNCHAK

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

## STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE BANI ENVIRONMENT

*Recently, the foreign economic activity of enterprises has been characterized by a decrease in the volume of world trade, the introduction of trade restrictions and a change in the trade policy of countries. In an environment where retail businesses are forced to cease operations or close, especially after the onset of the COVID-19 pandemic, trading in the BANI environment provides an opportunity to increase revenue, attract new customers and stimulate a change in distribution channels. This determines the relevance of the analysis of the impact of the BANI era on world trade, and therefore on foreign economic activity.*

*The article presents the results of the study of the foreign economic activity of enterprises in the BANI environment. The meaning of the acronym BANI is revealed, it is emphasized that one of the main factors in the emergence of the BANI era was the COVID-19 pandemic. It is emphasized that it is small enterprises, in particular in the field of foreign economic activity, that face the biggest problems in the current changing environment: they are more sensitive to changes and worse adapt to them, having fewer resources in their arsenal, and free capital that can be used for amelioration of the negative consequences of the BANI era, they are practically absent. The risks of foreign economic activity of small business entities in the BANI environment have been determined. A list of anti-crisis measures to overcome the negative impact of the BANI era on foreign economic activity is provided. The importance of innovative activity at small enterprises in the field of foreign economic activity for their adaptation in the BANI environment is emphasized. It is shown that one of the effective innovative approaches for enterprises of foreign economic activity in the BANI environment is the introduction of virtual entrepreneurship, since it is this, especially at the international level, that contributes to:*

*1) integration of the efforts of partner enterprises around a specific project, which is not able to be implemented by each individual enterprise;*

*2) expands the boundaries of a traditional enterprise and completely eliminates spatial barriers.*

*It was emphasized that one of the priority tasks in the era of BANI is the development of an effective legal mechanism for ensuring the information security of subjects of foreign economic activity. The role of WTO agreements in ensuring the transparency of international trade relations in the BANI environment is outlined.*

*Keywords: virtual entrepreneurship, foreign economic activities, small enterprises, BANI environment.*

## Постановка проблеми у загальному вигляді

### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств останнім часом характеризується зменшенням обсягів світової торгівлі, запровадженням торговельних обмежень і зміною торговельної політики країн. В умовах, коли підприємства роздрібною торгівлі змушені припинити роботу або закритись, особливо після початку пандемії COVID-19, торговельна діяльність у середовищі BANI дає можливість збільшити дохід, залучити нових клієнтів і стимулювати зміну каналів дистрибуції. Суб'єкти торгівлі та компанії сегменту B2B мають працювати над задоволенням нагальних потреб своїх клієнтів, і тому вони першими реагують на зміни в зовнішньоекономічній діяльності, здійснюючи швидке перенаштування управління збутовою діяльністю, яке вони розглядають як один із основних засобів задоволення потреб клієнтів і, врешті-решт, зміцнення власного фінансового становища під час кризи.

Згадані вище тенденції обумовлюють актуальність аналізу впливу епохи BANI на світову торгівлю, а отже й на зовнішньоекономічну діяльність.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств у середовищі BANI.

### Виклад основного матеріалу

До багатьох змін, що відбуваються в політиці, технологічній сфері, суспільному житті, ми звикли, бо вони виникають із певною періодичністю. Але в той же час навколо нас відбувається багато подій, до яких ми виявилися не готові. Кожен раз вони бентежать нас і викликають стрес. Наприкінці 1980-х років вчені намагалися знайти фундаментальне пояснення динаміки змін останніх десятиліть. На їхню думку, якщо вони зможуть описати деструктивний сценарій і зробити його більш зрозумілим, вони зможуть контролювати його наслідки. Таким чином, наприкінці 20 століття з'явився термін VUCA, який відображав складність прийняття рішень на форі частих змін в технологіях, пролітиці, суспільстві.

Однак за останні роки середовище змінилося настільки, що для пояснення процесів, які в ньому відбуваються, необхідна нова технологія. професор Каліфорнійського університету Жаме Кассіо (Jamaïs Cascio) запропонував новий термін - BANI.

Футуристи вважають, що епоха BANI – це нова епоха ведення бізнесу в умовах розвитку штучного інтелекту, роботів та синтетичної їжі. В цей період створюватимуться технології та пристрої, які забезпечать комфортне життя та легкість ведення зовнішньоекономічного бізнесу, але такими сприятливими умовами зможе скористатися лише невелика частка суб'єктів господарювання.

Абревіатуру BANI утворено з перших літер чотирьох слів: Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible.

*Brittle* (крихкий) відображає незахищеність суб'єктів господарювання у вкрай мінливих умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Anxious* (стурбований, тривожний) – вкрай неспокійний стан суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності через побоювання щодо втрати в майбутньому тих можливостей, які сьогодні забезпечують їм прибутковість. *Nonlinear* (нелінійний) – відсутність чіткого причинно-наслідкового зв'язку між подіями, що відбуваються у бізнес-середовищі, і необхідність врахування в процесі діяльності великої кількості різноспрямованих чинників. *Incomprehensible* (незбагнений, незрозумілий) означає, що рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності можуть прийматися не лише на підставі інформації та знань, а й у випадковий спосіб, оскільки доводи часто підприємцям не вдається сформулювати чітко уявлення про події, що відбуваються у бізнес-середовищі.

Отже, врахування чинників епохи BANI у зовнішньоекономічній діяльності є однією з вимог сьогодення. На початку 2020 р. (року пандемії COVID-19, яка ознаменувала настання епохи BANI) уряди країн всього світу активно впроваджували заходи, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю, які безпосередньо вплинули на глобальні поставки. Реагуючі на пандемію, багато країн, з одного боку, знижували або взагалі скасовували ввізні мита на ряд товарів, з іншого – обмежували або забороняли експорт «критично важливих» товарів.

В такій ситуації дуже актуальним стає своєчасний, прозорий та ефективний обмін інформацією між країнами. Наприклад, експортери та імпортери повинні знати про нові процедури та правила стосовно експорту та імпорту (експортні обмеження, податки, митні тарифи тощо), оскільки без цієї інформації важливі для країни-імпортера товари можуть бути заблоковані на кордоні.

Угоди СОТ сприяють прозорості міжнародної торгівлі, оскільки вони містять положення про закони та правила щодо зовнішньоекономічної діяльності. Інформація, що надсилається членами СОТ, включається до електронних баз даних, що охоплюють широкий спектр заходів зовнішньоекономічної діяльності.

Наразі діяльність членів СОТ спрямована на вирішення проблем, породжених епохою BANI, шляхом посилення координації та співпраці на міжнародному рівні. Ця тенденція знайшла відображення у Спільній декларації країн-членів СОТ та багатосторонній торговельній системі, прийнятій за участю 42 країн, у тому числі України, 5 травня 2020 року. В декларації члени СОТ відзначили необхідність

активізувати зусилля щодо посилення міжнародної координації та співробітництва шляхом забезпечення [2]:

– відповідності правилам СОТ торговельних обмежень, що запроваджуються країнами-членами у відповідь на глобальну кризу. Такі обмеження мають бути цілеспрямованими, пропорційними, прозорими та тимчасовими;

– повноцінного функціонування глобальних ланцюгів постачання та вільного обігу товарів першої необхідності;

– недопущення запровадження не виправданих заходів з обмеження експорту сільськогосподарської продукції, що може мати негативний вплив на продовольчу безпеку та здоров'я населення.

Підвищення рівня життя безпосередньо залежить від ступеня задоволення продовольчих потреб населення, тому забезпечення відкритої та адресної торгівлі сільськогосподарською та продовольчою продукцією прирівнюється до забезпечення продовольчої безпеки, яка є пріоритетом для будь-якої країни. У спільній заяві країни підтвердили свою відданість забезпеченню функціонування міжнародних ринків і підтримці руху сільськогосподарської продукції, яка відіграє важливу роль у запобіганні дефіциту продовольства та забезпеченні глобальної продовольчої безпеки в умовах сьогодення.

Намагання країн забезпечити функціонування економіки в епоху ВАНІ потребує нових підходів до правозастосування в зовнішньоекономічній діяльності з метою збереження відкритості світових торговельних потоків.

В умовах сьогодення багато підприємств різних галузей економіки постали перед неможливістю продовження зовнішньоекономічної діяльності, втратили доходи та опинилися на межі закриття, а інші змушені були обмежити діяльність. Натомість глобальні зміни епохи ВАНІ створюють нові можливості для світової економіки, обумовлені:

– збільшенням попиту на продукти харчування при скороченні їх пропозиції;

– тенденцією реіндустріалізації Європи – поступовим перенесенням промислового виробництва з Азії до європейського континенту, ближче до ринків збуту;

– збільшенням експорту високотехнологічної промислової продукції, виробленої з використанням українських розробок у галузі інформаційних технологій та ін.

Розвиток малого бізнесу є необхідною передумовою створення стійкої зовнішньоекономічної діяльності країни, оскільки саме на нього припадає значна частка підприємницького сектору і зайнятості.

Але в сьогоденнішому мінливому середовищі малий бізнес зазнав значної шкоди в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Суб'єкти малого бізнесу постраждали більше, ніж великі підприємства, оскільки вони більш чутливі до змін і гірше до них адаптуються, маючи в своєму арсеналі менше ресурсів, а вільний капітал, який можна використати для пом'якшення негативних наслідків епохи ВАНІ, в них практично відсутній. Майже всі види малого бізнесу постраждали з початком пандемії COVID-19: це насамперед заклади харчування та ресторанного бізнесу, закриття яких призвело до скорочення експортно-імпортних операцій з постачання харчових делікатесів; крамниці, що торгують товарами не першої необхідності; культурно-розважальні заклади, які або перейшли в онлайн формат, або закрилися через нездатність адаптуватися до діяльності в умовах пандемії. Водночас багато малих підприємств змогли продовжити роботу, змінивши формат діяльності: наприклад, ресторани почали доставляти страви своїм клієнтам кур'єрами.

На нашу думку, державам необхідно здійснювати підтримку суб'єктів малого бізнесу, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, яка може передбачати декілька складових:

– надання безвідсоткових кредитів;

– надання податкових канікул у період відсутності прибутку;

– компенсація витрат на консультантів, які допомагають малим підприємствам знайти нову бізнес-модель зовнішньоекономічної діяльності;

– надання підтримки тим підприємствам, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в он-лайн режимі;

– надання допомоги суб'єктам господарювання для переорієнтації бізнесу.

Основними антикризовими заходами для подолання негативного впливу епохи ВАНІ на здійснення зовнішньоекономічної діяльності можуть бути [3, с. 54]:

– зменшення державного втручання в діяльність малого підприємництва;

– усунення адміністративних перешкод у веденні бізнесу;

– системне зниження рівня корупції;

– модернізація податкової системи на основі впровадження раціональних податкових новацій;

– спрощення адміністрування податків;

– своєчасне відшкодування ПДВ та зменшення навантаження на фонд оплати праці внаслідок зменшення квоти ЄСВ або персональної квоти;

– підвищення доступності фінансування для суб'єктів малого бізнесу в в нефінансовому секторі, включаючи зовнішньоекономічну діяльність, на основі спрощення вимог до позичальників та гарантій;

– розширення можливостей зовнішньоекономічної діяльності для суб'єктів малого підприємництва;  
 – підвищення рівня цифровізації та підприємницьких навичок малого бізнесу;  
 – збільшення обсягів електронної комерції;  
 – запуск і популяризація державних онлайн-платформ, за допомогою яких надаватиметься інформаційна підтримка суб'єктам малого підприємництва в сфері зовнішньоекономічної діяльності у пошуку бізнес-партнерів та фінансування як в Україні, так і за кордоном.

Дослідження зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого підприємництва в середовищі BANI дало змогу виявити ризики:

- зупинки діяльності;
- відсутності ліквідності;
- повсюдного скорочення і звуження структури споживчого попиту;
- порушення ланцюгів створення вартості та ланцюгів поставок;
- втрати зовнішнього ринку;
- невизначеності на зовнішніх ринках, термінів та можливостей відновлення експорту.

Одним зі шляхів послаблення згаданих вище ризиків є впровадження інновацій, у тому числі цифрових, що покращить можливості малих підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності щодо адаптації у середовищі BANI.

Епоха BANI може принести світу і окремим країнам різкі зміни, які, з одного боку, здатні завдати економікам досить сильної шкоди, з іншого – продукувати нові, більш досконалі форми організації економічних і соціальних відносин, аж до переходу до нового технологічного укладу. Слід лише сподіватися, що це стане часом великих ідей і рішень, глибокої переоцінки цінностей, відмови від надмірного споживання та зневаги до соціальних і природних обмежень економічного зростання, часом співпраці і гуманності як пріоритету в індивідуальній поведінці, у відносинах держави і бізнесу, в міжнародній політиці та зовнішньоекономічній діяльності.

В умовах сьогодення можна виділити такі рівні регулювання зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Рівні регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Характер і напрями регуляторного впливу на зовнішньоекономічну діяльність визначаються чисельними чинниками, передусім рівнем розвитку економіки країни та ступенем її інтеграції у світовий економічний простір. Функціонування економічної підсистеми спрямоване на нормативний захист національних економічних інтересів і забезпечення сприятливого конкурентного середовища для іноземних суб'єктів господарювання. Основними її інструментами є умови розрахунку, самоокупність, самофінансування, економічна відповідальність, економічний стимул, ціноутворення, кредитна підтримка, обмінний курс, конвертованість валюти тощо.

Середовище BANI на нинішньому етапі його формування вимагає від суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності розвитку віртуального підприємництва.

Сучасний етап віртуального підприємництва характеризується стрімким прогресом і глобалізацією цифрових технологій, які поширюються на всі сфери людської життєдіяльності. В епоху непередбачуваності

та нестабільності традиційні форми провадження зовнішньоекономічної діяльності стають надто ризикованими, що потребує від підприємств інноваційних рішень. Інтернет із різноманітними інформаційними технологіями став не лише інструментом підприємницької діяльності, а середовищем для зародження нових форм підприємств і нових функціональних можливостей менеджменту, особливо на міжнародній арені. Віртуальність, як організаційна якість, сприяла формуванню економічно-мережових відносин як нової форми співпраці та стала запорукою нової корпоративної культури й нових правил проєктного ведення бізнесу [4, с.25].

Розвиток віртуального підприємництва на міжнародному рівні сприяє інтеграції зусиль підприємств-партнерів навколо конкретного проєкту, який не в змозі реалізувати кожне окреме підприємство. Транснаціональні віртуальні підприємства створюються шляхом поєднання технічних і фінансових можливостей великих підприємств (нездатних швидко реагувати на зміни зовнішньоекономічного середовища) і гнучкості малих і середніх підприємств (здатних легко долати поріг змін, але дуже обмежених у ресурсах). Віртуальне підприємство у сфері зовнішньоекономічної діяльності безумовно розширює межі традиційного підприємства і повністю усуває просторові бар'єри.

З початком епохи BANI багато суб'єктів господарювання перейшли на віддалений режим роботи [5]. На формат відео з використанням сервісів, як-то Moodle, Discord, Zoom і Skype, перейшли конференції та наради. Але ці сервіси можуть стати об'єктом атак хакерів з метою отримання доступу до персональних даних, саботажу діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, крадіжки електронних облікових записів тощо. Тому спеціальний режим захисту таких сервісів від атак має стати важливою складовою правового механізму забезпечення безпеки національної зовнішньоекономічної інформації. Важливе значення має впровадження державних програм із підвищення інформаційної грамотності громадян та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які співпрацюють зі ЗМІ. Для цього необхідно організувати спеціальні масові заходи (у вигляді лекцій, онлайн-семінарів, YouTube-каналів, постів у соціальних мережах і месенджерах тощо), до участі у яких доцільно залучати як представників наукової спільноти, так і спеціалістів правоохоронних органів.

Враховуючи, що зовнішньоекономічна діяльність нині здійснюється в епоху BANI, необхідно вже зараз розробити ефективний правовий механізм забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, аби захистити їхні інтереси від недобросовісних дій окремих підприємств.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Надано характеристику епохи BANI як однієї з наслідків пандемії COVID-19. Зазначено, що в цей період підприємства в сфері ЗЕД постають перед низкою проблем, обумовлених скороченням світової торгівлі та зміною торговельних умов, обґрунтовано, що такі тенденції обумовлюють необхідність визначення впливу епохи BANI на світову торгівлю як загалом, так і на рівні суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Прозорість міжнародних торговельних відносин у середовищі BANI має забезпечуватись угодами СОТ, які містять достовірну інформацію про всі закони та правила стосовно зовнішньоекономічної діяльності.

Намагання країн забезпечити функціонування економіки в епоху BANI потребує нових підходів до правозастосування в зовнішньоекономічній діяльності з метою збереження відкритості світових торговельних потоків.

Епоха BANI може принести світу і окремим країнам радикальні зміни, які, з одного боку, здатні завдати економікам сильної шкоди, з іншого – продукувати нові, більш досконалі форми організації економічних і соціальних відносин, аж до переходу до нового технологічного укладу.

Сучасний етап віртуального підприємництва характеризується прогресом глобалізацією цифрових технологій. В епоху BANI традиційні форми провадження зовнішньоекономічної діяльності стають надто ризикованими, що потребує від підприємств інноваційних рішень. Отже, Інтернет із різноманітними інформаційними технологіями став не лише інструментом підприємницької діяльності, а середовищем для зародження нових форм підприємств і нових функціональних можливостей менеджменту. Віртуальність, як організаційна якість, сприяла формуванню економічно-мережових відносин як нової форми співпраці та стала запорукою нової корпоративної культури й нових правил проєктного ведення бізнесу.

Однією з особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю віртуального підприємства є створення такої організаційно-структурної мережової системи, за якої ключові бізнес-процеси повністю визначають ефективну реалізацію бізнес-проєктів.

Враховуючи, що зовнішньоекономічна діяльність нині здійснюється в епоху BANI, необхідно терміново розробити механізм забезпечення інформаційної безпеки на рівні підприємств, аби захистити їхній бізнес від недобросовісних дій окремих суб'єктів господарювання.

#### **Література**

1. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>

2. Вплив пандемії на соціально-економічні процеси в Україні та світі. Матеріали вузівської наукової студентської інтернет-конференції, м. Чернівці, 14 квітня 2022 р. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. 101 с.
3. Гусева Н. Ю., «Коли пандемія закінчиться, бізнес буде іншим?» URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxBw==/34c36a90231954f5803db34d9096a6c5.pdf>
4. Тімашова Л. А. Інтелектуальна система пошуку партнерів віртуальних підприємств. Збірник наукових праць. 2021. С. 52-68.
5. Подчасова П. Т. Віртуальні підприємства як сучасна форма організації зовнішньоекономічної діяльності. Збірник наукових праць МННЦ ІТІС. 2019. Вип. 14. С. 24-45
6. Як уряди різних країн підтримують бізнес під час карантину? Рубрика. 2020. URL: <https://rubryka.com/article/state-support-business>
7. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
8. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuena.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/>
9. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg: Roland Berger. 2013. 365 p

### References

1. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
2. (2022). Vplyv pandemii na sotsialno-ekonomichni protsesy v Ukraini ta sviti [The impact of pandemics on socio-economic processes in Ukraine and the world]. Proceedings of the university scientific student internet conference. Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, 101 p.
3. Husieva, N. Yu. "Koly pandemiia zakinchytsia, bizne bude inshym?" [When the pandemics ends, will business be different?]. Access mode: <https://knute.edu.ua/file/MjIxBw==/34c36a90231954f5803db34d9096a6c5.pdf>. (accessed November 1, 2022).
4. Timashova, L. A. (2021). Intelktualna systema poshuku partneriv virtualnykh pidpriemstv [The intellectual system for searching partners for virtual enterprises]. Collection of scientific works, pp. 52–68.
5. Podchasova, P. T. (2019). Virtualni pidpriemstva yak suchasna forma orhanizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Virtual enterprises: an advanced form for organization of the foreign economic activities]. Collection of scientific works of the International Research and Training Center of Information Technologies and Systems of the NAS of Ukraine and MES of Ukraine, vol.14,pp. 24–45.
6. (2020). Iak uriady riznykh krain pidtrymuiut biznes pid chas karantynu? [How governments of various countries support business in time of the quarantine?]. Rubryka. Access mode: <https://rubryka.com/article/state-support-business> (accessed October 20, 2022).
7. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
8. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuena.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/>
9. Berger, R. (2013). How to Survive in the VUCA World. Hamburg: Roland Berger, 365 p.