

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С. З. ГЖИЦЬКОГО****Факультет економіки та менеджменту****Кафедра публічного управління
та адміністрування****Допускається до захисту****„__” _____ 2021 р.****Зав. кафедрою _____****проф. Парубчак І.О.****ДИПЛОМНА РОБОТА****Студентки ЛОГОЙДИ ЛІДІЇ ІГОРІВНИ****на тему: «Державна соціально-економічна політика суспільної стабільності
у сучасних умовах пандемії COVID-19 в Україні»****на присвоєння кваліфікації – магістра публічного
управління та адміністрування****Керівник роботи _____
(підпис)****проф. Парубчак І. О.
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Консультант _____
(підпис)****_____
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Консультант _____
(підпис)****_____
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Львів 2021**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ	7
1.1. Дослідження факторів економічної стабільності на сучасному етапі та оцінка їх впливу на бізнес	7
1.2. Аналіз зарубіжного досвіду антикризової поведінки соціально- економічної політики	16
1.3. Порівняльний аналіз методів діагностики передкризового і кризового стану стабільності в умовах пандемії COVID-19	22
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	28
2.1. Розвиток системного підходу до перемикавання бізнес-моделей в умовах пандемії COVID-19	28
2.2. Матричний підхід до діагностики стану суспільної стабільності з метою обґрунтування потреби в антикризовій політиці	38
2.3. Сучасні технології реалізації соціально-економічної політики в контексті бізнесу в умовах наслідків пандемії.....	43
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ШОКОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19	51
3.1. Покращення ділового клімату і державних програм як забезпечення зовнішнього середовища суспільної соціально-економічної стабільності	51
3.2. Імплементация медіа і когнітивних технологій в моделі соціально- економічної антикризової політики	59
3.3. Індивідуалізація підходів до формування системно-динамічного сценарію забезпечення суспільної стабільності в умовах пандемії COVID-19 в Україні	67
РОЗДІЛ 4. СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	73
РОЗДІЛ 5. ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ.....	84
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Суспільна стабільність є одним з важливих факторів економіки будь-якої держави, проте саме він схильний до найбільш сильного впливу з боку факторів зовнішнього середовища під впливом нестабільних економічних ситуацій поточного часу (взаємозалежність всіх секторів економіки, геополітичні протиріччя, зростання цін на використовувані матеріали і ресурси, необхідність технологічних змін в товарі або технології виробництва, ринкова цінова і нецінова конкуренція, потреба в поточному і довгостроковому фінансуванні) і вразливий перед непрогнозованими подіями не тільки в економіці, але і практичних у всіх сферах життєдіяльності, як це найбільш драматично проявилось в поточній ситуації поширення пандемії.

Незважаючи на глобальні зусилля по боротьбі з вірусом, він продовжує масово поширюватися, що розширило його сприйняття від медичної кризи до бізнес-кризи. Кризи характерні для всіх стадій розвитку організацій і можуть активізуватися в складних і невизначених ситуаціях, проте наростання проблем, аж до передчасного закриття бізнесу, підтвердили відсутність адекватних стратегій антикризового управління, адже, як правило, малі підприємства сильно залежать від своїх покупців, постачальників, співробітників в єдиному ланцюжку створення нової вартості - тому в умовах тимчасового призупинення бізнес-процесів, включаючи збої в логістиці, бізнес стикається зі значними локальними кризами.

Вплив економічної невизначеності на бізнес більш істотно, ніж на корпоративний бізнес. Обґрунтуванням цього твердження служить той факт, що діяльність бізнесу орієнтована на оперативне реагування на ринкові фактори, що, з одного боку, призводить до більшої чутливості до тенденцій ринку, але, з іншого боку, формує довгострокові загрози бізнесу, які не володіє захисним потенціалом від швидких змін, що призводять до його загибелі.

Одночасно з цим, бізнес змушений також адаптуватися під умови розвитку цифрового середовища бізнесу, здійснюючи цифрову трансформацію, адже успішні рішення окремих компаній дозволили визначити медійні

перетворення як ключовий тренд сучасності. Але ефекти реалізації медійних рішень надають не тільки позитивний вплив на розвиток багатьох сторін діяльності суспільства, але можуть і приводити до погроз виживання і розвитку різних бізнесів, намагаються монетизувати медійні переваги. Цифрові рішення можуть виявитися згубними для малих підприємств в силу впливу нових, неврахованих факторів.

Тому істотно важливо встановити вплив медійних перетворень на умови ведення бізнесу, і дати оцінку можливості виникнення кризової ситуації в діяльності малих підприємств через трансформаційних перетворень з урахуванням загроз зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність в формуванні та вдосконалення методів і механізмів антикризового управління бізнесом, включаючи протидію кризовим явищам і оцінку результативності їх застосування на різних стадіях розвитку організацій, включаючи об'єктивну необхідність реалізації медійних рішень в сучасному бізнесі, з урахуванням актуальності вирішення завдань виживання в умовах подолання економічних наслідків пандемії.

Однак, незважаючи на велику кількість теоретичних і практичних досліджень, проведених українськими і закордонними вченими, проблема розробки ефективних технологій і моделей антикризового управління як і раніше залишається однією з найбільш істотних в силу появи чинників невизначеності нової якості і впливу на діяльність організацій, включаючи синтез технологічних, геополітичних, економічних, соціальних та інших складових елементів зовнішнього середовища, що підтверджує актуальність роботи і визначає її мету і завдання.

В якості теоретичної бази даного дослідження автор спирається на праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області публічного управління, антикризового управління, планування і прогнозування, конкурентного аналізу, діагностики стану економічних систем, теорії життєвого циклу організації.

Як методологічна основа дослідження використані фундаментальні

концепції, представлені в працях класиків економічної теорії та публікаціях сучасних вчених з проблем антикризового управління. Розробка моделей і системно-динамічних технологій антикризового управління здійснюється з пріоритетом системного, причинно-наслідкового, процесного сценарного підходів, формалізації, методів статистичного і економічного аналізу, моделювання, експертних оцінок, методів діагностики банкрутства, прогнозування та ін.

Мета магістерської праці - розвиток методологічного інструментарію антикризового управління організаціями, функціонуючими в нестабільних економічних умовах зовнішньої середовища, на різних стадіях розвитку і на основі використання системно-динамічних технологій. Зазначена мета диктує такі завдання:

- Систематизувати чинники економічної невизначеності в функціонуванні бізнесу і виявити роль антикризового управління в підвищенні стабільності економічних результатів їх діяльності;
- Проаналізувати зарубіжний досвід антикризового управління в підвищенні стабільності економічних результатів бізнесу;
- Запропонувати системну концепцію антикризового управління бізнесом в нестабільній економічній ситуації;
- Розробити матричний підхід до діагностики стану бізнесу з метою обґрунтування потреби в антикризовому управлінні;
- Обґрунтувати застосування сценарних технологій реалізації антикризового управління у бізнесі в умовах наслідків пандемії;
- Розробити індикатори оцінки результативності державних програм як забезпечення антикризових зовнішнього середовища бізнесу;
- Запропонувати параметри формування системно-динамічного сценарію забезпечення виживання і розвитку бізнесу, включаючи впровадження медійних рішень в діяльності.

Встановлено, що діагностика, особливо в рамках цифрової трансформації бізнесу, потенційно може давати помилкові результати через перекручень у

фінансовій звітності, перш за все, в частині витрат на залучення і утримання одного клієнта, що підтверджує висновок про недостатність прийомів фінансової діагностики для визначення передкризового стану бізнесу і вимагає доповнення якісними індикаторами зовнішнього середовища.

Розвинене використання системного підходу в антикризовому управлінні бізнесом, що відрізняється введенням в системну модель «Перемикача бізнес-моделей» в кризових сценаріях, що забезпечує єдність розгляду малого підприємництва в сукупності з зовнішнім середовищем і принципово відрізняє даний підхід від положень класичного антикризового менеджменту, який не враховує особливості невеликих підприємств;

- адаптований матричний підхід, заснований на виділенні кризових властивостей бізнес-моделей малих підприємств (дивергентних, стійких, адаптивних, тимчасово обмежених, зовні підтримувані, справжнє банкрутство) і формуванні чотирьох базових сценаріїв шляхом побудови сценарного хреста в розрізі обліку невизначеності: Як довго триватиме пандемія і чи будуть інституціоналізовані зміни в моделях бізнесу і поведінці держав?

- Обґрунтована індивідуалізація сценаріїв антикризового управління, що включає облік неоднорідності бізнесу (в тому числі і якості управління), що виділяє три типи підприємств:

1. Низьким борговим навантаженням і збереженням попиту.
2. Бізнес зі стабільним попитом, але труднощами обслуговування накопичених боргів.
3. Бізнес зі скороченням попиту і дозволяє скорегувати суперечливість державного і ринкового підходів до регулювання криз.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ

1.1. Дослідження факторів економічної стабільності на сучасному етапі та оцінка їх впливу на бізнес

Ринкова система, заснована на приватній власності на засоби виробництва та виключної ролі інвестицій в такі активи, має властивістю фундаментальної невизначеності. Фундаментальна невизначеність відрізняється від ризику тим, що її не можна описати за допомоги імовірнісних розподілів і, отже, виміряти рівень майбутніх загроз. Розуміння невизначеності лежить в основі базових підходів до дослідження багатьох кризових явищ.

У 2020 році весь світ зіткнувся з новою глобальною кризою і, відповідно, все більше і більше зростаючій економічній і суспільній невизначеністю. Ступінь невизначеності настільки висока, що, неможливо оцінити ймовірність третьої хвилі пандемії. І ця криза супроводжується не тільки глобальним характером втрат, а й величезними витратами з обмеженими джерелами відшкодування і досі неясною тривалістю.

Така криза, ймовірно, є самою безпрецедентною подією, по оцінкам, за останні 100 років, трансформуючи наше життя. Пандемія коронавірусу, відомого як COVID-19, швидко поширилася по всьому світу, що призвело до світової економічної рецесії і спаду. Незважаючи на глобальні зусилля по боротьбі з вірусом, він продовжує масово поширюватися, що розширило його сприйняття від медичної кризи до бізнес-кризи.

У величезній мірі вплив кризи відчув бізнес, як найбільш значимий представник сектора малих і середніх підприємств: за оцінками, 96% від загального числа суб'єктів малих і середніх підприємств представляють мікрофірми з часткою в обороті сектора в 37% і часткою зайнятості в 29%, при

це малі фірми забезпечують оборот в 63% і зайнятість на рівні 49% [46, ст.124].

Однак ці дані не слід вважати достовірними, оскільки в Україні значна частина зайнятих, яка могла б ставитися до підприємницькому сектору, знаходиться в тіні: за даними статистики, в 2019 року частка зайнятих у неформальному секторі (які працюють неофіційно) становила 21,3% всіх зайнятих, причому їх чисельність продовжує зростати (з 14,3 млн. чоловік в 2017 р. до 15,25 млн. у 2019 р. - фактично в неформальному секторі працює кожен п'ятий українець).

В першу хвилю COVID-19 найсильніше постраждав саме бізнес внаслідок введення режиму самоізоляції і карантину, випробувавши різке падіння попиту, тому сфера малих і середніх підприємств відноситься до найбільш постраждалих від пандемії. Найбільш постраждалою сферою бізнесу є сфера послуг – проте незважаючи на істотне падіння виручки в 1 кварталі 2020р. далі в окремих секторах сфери послуг було відзначено відновлення і навіть зростання доходів. Так, за оцінками центру аналізу та розвитку малого і середнього бізнесу Національного кредитного банку, будівельники з сегмента малих і середніх підприємств наростили виручку більш ніж в 1,5 рази з початку року, середньостатистична оптова торгівля - на 19%, але фірми, які здійснюють роздрібну торгівлю на кінець 3-го кварталу 2020р. зафіксували падіння доходів на 27%. При цьому за оцінками платформи «Facebook для бізнесу», до 10.07.2020р. 1/3 компаній середнього і бізнесу не отримали оплату за свої послуги від клієнтів в період пандемії.

За даними податкової служби, на 01.07.2020р. припинили свою діяльність 305,6 тис. Індивідуальних підприємців і 208 тис. юридичних осіб (комерційних організацій) (були зареєстровані 287,4 тис. і 100,2 тис. відповідно). Таким чином, за 1-е півріччя 2020 року в Україні на 18,2 тис. Зменшилася кількість індивідуальних підприємців і на 107,8 тис. - число комерційних організацій. На 10.05.2020р. число малих підприємств скоротилося на 10,1% (у річному вираженні), середніх - на 8,5%, що означає втрату близько 300 тис. Робочих місць у малому бізнесі та 100 тис. Більше 80% малих і

середніх підприємств оптимізували витрати в зв'язку зі скороченням виручки, при цьому 28% скоротили заробітні плати, 21% скоротили штат співробітників, 22% перевели співробітників в неоплачувану відпустку [52, ст.76].

Лише за березень 2020 року чисельність зайнятих в малих і середніх підприємств зменшилася приблизно на 18 тис. осіб. При цьому пандемія дозволила істотно змінити бізнес-процеси в малому бізнесі. Так, відбулося зростання електронної комерції - з січня по квітень 2020 року об'єм цього ринку збільшився на 27% (для порівняння, зростання за весь 2019 рік склав 16%). Аналітики також очікують, що обсяг ринку електронної комерції виросте на 169% за рахунок тих покупців, які на листопад 2020 роки не роблять покупок онлайн або роблять їх рідко.

За даними компанії Accenture, до листопада 2020 року 54% покупців використовують безконтактну оплату (87% будуть робити це в найближчому майбутньому), 54% замовляють товари через додатки (84% в майбутньому), 47% користуються доставкою додому (82% в майбутньому), 44% купують через соціальні мережі (80% в майбутньому) - це також істотно впливає на те, як бізнес буде пристосовуватися до нових економічних реалій.

Також слід зазначити і суттєве падіння індексів ділової активності, яке відбувалося з різною швидкістю і амплітудою в країнах світу, що закономірно відбивається в зростанні прогнозних оцінок по безробіттю, які можуть стати безпрецедентними для ряду країн. Наприклад, в США тільки в 2018р. повернулася на передкризові позиції з 2009р. безробіття можливо підвищиться в 3 рази до 10,4%, а саме невелике зростання безробіття очікується в Японії при досить великому зниженні ділової активності в сфері послуг.

Як наголошується в статистичному огляді, частка малих і середніх підприємств найбільш висока якраз в тих галузях економіки, які в цілому зіткнулися з більш серйозними економічними проблемами в поточних умовах (Фактично, це приблизно 40% від загальної кількості робочих місць в державах, причому в середньому 75% з них відносяться на частку малих і середніх підприємств - це автомобілебудування, будівництво, оптова та роздрібна

торгівля, авіап перевезення, готельний бізнес, громадське харчування, нерухомість і споживчі послуги. Саме в роздрібній торгівлі спостерігалися безпрецедентні мінімуми, оскільки покупці залишалися вдома в спробі зупинити поширення Covid-19 - зниження покупок значно відбилося на функціонуванні бізнесу [65, ст.30].

По країнах це зниження склало: Китай 32%, Японія 37%, Німеччина 49%, Франція 50%, США 52%, Італія 54%, Канада 72%, Великобританія 78%, Мексика 80%. Всі вище зазначені сектори захлеснула хвиля банкрутства. І, якщо попит не відновиться, то неминуча нова. Наслідком буде масова втрата робочих місць, зростання бідності та нерівності. Безумовно, в зоні найбільшого ризику знаходяться країни з ринковою економікою.

Дотримуючись класичного визначення кризи, безсумнівно, для більшості малих підприємств, пандемічний криза як обмежив багато можливостей для бізнесу, так і створив (і створює нові). Найбільш складною проблемою виявилися ланцюжка поставок. Як правило, малі підприємства сильно залежать від своїх покупців, постачальників, співробітників в єдиному ланцюжку створення нової вартості. Зміни в будь-якому місці ланцюжка створення вартості практично миттєво впливають з невеликими варіаціями майже на кожного учасника. Крім того, слід зазначити, що істотний регулятор стійкості крупного бізнесу, такий як запаси, в меншій мірі використовується для невеликих підприємств, тому якщо в ланцюжку цінності виникає проблема, це відчувають всі учасники, але найбільше ті, хто обмежений можливостями створення додаткових запасів. Наприклад, закриття національних кордонів (а це міжнародні поставки і продажі), призвело і призводить до збоїв в логістиці, і після виснаження запасів, поставило під загрозу майже всіх інших учасників.

Незважаючи на багато переваг бізнесу, криза COVID-19 показала, що всім учасникам необхідно буде розробити альтернативні плани дій в надзвичайних ситуаціях на випадок збоїв, що багато в чому зменшить можливості малих підприємств, скорочуючи потенціал їх стратегій розвитку та відновлення. Світ переживає кризу величезних масштабів, до якого він не був

готовий, і, навіть після майже року, немає пропозицій ефективних стратегій відновлення (подолання) локальних, окремих криз, викликаних пандемією COVID-19, що підтверджує висновок про те, що треба розглядати саме невизначеність, а не ризики при дослідженні кризового поведінки бізнесу [73, ст.44]. Здавалося б, швидке відновлення після першої хвилі виявляється розтрачене в другу хвилю, при цьому епідеміологи чекають і третьої хвилі. Неминучий урок минулого півріччя полягає в тому, що навіть найбільш підготовлені інститути, на думку Х. Етермада, майже наблизилися до катастрофи.

До кризи ефективність і витрати були ключовими критеріями при виборі ланцюжків поставок, що призводило до єдиному постачальнику і невеликій кількості запасів. Як виявилось, при пандемії саме цей вибір виявився найбільш суттєвим причиною кризового стані багатьох видів бізнесу, і критерій ефективності виявився причиною нестійкості в більш відповідальний період. При цьому 100% залежність від єдиного іноземного постачальника стала трансформуватися в необхідність диверсифікації поставок, що призведе до зростання запасів, і що також може виявитися причиною нестійкого стану малої фірми.

Додаткові запаси вимагають пошуку додаткових джерел фінансування, що, в свою чергу, скоротить фінансові результати або обмежить напрямки їх використання. Такий приклад взаємозв'язку показників зовнішнього середовища і загроз малому бізнесу демонструє, що для адаптації моделей антикризового поведінки необхідно формувати цілісне бачення ситуації, а не окремі приватні рішення.

Зазначена ситуація призводить до того, що для подолання невизначеності немає можливості зробити єдиний оптимальний вибір, і багатоваріантність стратегій з можливістю найменш витратного перемикання стає необхідністю. Крім того, коли бізнес перебуває на ранніх стадіях свого життєвого циклу, дефіцит досвіду обмежує їх вибір, а відсутність доступу до ресурсів не дозволяє вибрати ефективну стратегію. Цей вибір обмежений також тим, що бізнес

змушений в своїх рішеннях орієнтуватися на зовнішній вибір (рекомендований досвід інших дослідників і консультантів), відповідно до висновків про необхідності, веде також до появи додаткових факторів-загроз, кожен з яких сам по собі може підштовхнути невеликі підприємства до загибелі через подальший дефіцит, операційних збоїв, касових розривів, закриття і банкрутства [46, ст.124].

Основним способом виживання в розпал кризи COVID-19 стала технологічна адаптація (перш за все, онлайн рішення), що дозволила об'єднати інтереси всіх учасників бізнес-моделей (клієнтів, постачальників, працівників, інвесторів), що далі буде підтверджено результатами опитування, яке продемонструвало розрив між бізнесом, що зберіг традиційні стратегії, і бізнесом, вибрали цифрову трансформацію або взаємодія з цифровим бізнесом (наприклад, ресторани, почали співпрацю з логістичними компаніями по послугах доставки).

Неможливість ряду малих підприємств виконувати свої функції привела до загострення конкурентної боротьби і ще більшого посилення впливу кризи, так як навіть в тих сегментах, які постраждали практично повністю, перебували вдалі рішення, і малі підприємства, використовуючи свої динамічні можливості, швидко реалізували їх через власні платформи або екосистемні рішення (Яндекс, Alibaba, Amazon, Ощад і т.д). Незважаючи на успіх окремих компаній, ще раз зазначимо, що їх успішний розвиток посилює загальну ступінь загроз для малого і середнього бізнесу, формуючи стратегії виживання шляхом витіснення конкурентів [6, ст.28].

Аналогічна ситуація виникає при переорієнтації на внутрішні ринки (як постачальників, так і споживачів) через домінування окремих учасників на внутрішніх сегментах ринків та / або їх опортуністичної поведінки. Серед таких непрогнозованих міжнародних чинників слід відзначити вимушені швидкі зміни в поведінці споживачів і національних перевагах в країнах-експортерах (межують з неявною дискримінаційною практикою), погіршення дипломатичних відносин, зростання числа міжнародних суперечок, нормативні

обмеження і безліч інших причин, що піддають фірми непередбачених ризиків та невизначеності, яких не було на протязі десятиліть.

Безсумнівно, вплив економічної невизначеності на бізнес більш істотно, ніж на корпоративний бізнес. Обґрунтуванням цього твердження служить той факт, що діяльність бізнесу орієнтована на оперативне реагування на ринкові фактори, що з одного боку призводить до більшої чутливості до тенденцій ринку, але з іншого боку, формує довгострокові загрози бізнесу, які не володіє захисним потенціалом від швидких змін, що призводять до його загибелі.

В даний час можна виділити наступні групи факторів, що створюють невизначеність для бізнесу:

- Пандемічні чинники;
- Фактори шокового зміни цін на нафту;
- Адресне державне регулювання і підтримка;
- Цифрова трансформація, включаючи екосистемне поглинання;
- Зміна моделей споживання товарів і послуг, що створюються бізнесом.

Розглянемо всю сукупність невизначеності, що впливають на бізнес в поточній пандемії:

- Доступність ресурсів (включаючи антиглобалістичний настрій і дії);
- Короткострокові потреби і терміни (включаючи невизначеність завершення пандемії або встановлення нової реальності);
- Накопичений досвід (або його відсутність при формуванні нової реальності);
- Моделі конкуренції (включаючи домінування технологічних лідерів);
- Зв'язок і медійність (якість зв'язку і перехід цифровому середовищі).

Доступність ресурсів. Не потребує дискусії питання про те, що рівень ресурсів, затребуваний в даний момент, надає важливу роль в зменшенні що виникла невизначеність. Наприклад, незважаючи на позитивне реагування ринків про розробку тієї чи іншої вакцини від коронавірусу, регулюючим ресурсом виявляється не стільки сам факт розробки вакцини, скільки наявність потужності, на яких можна провести дану вакцину. Але залишається досі

повною невизначеністю, чи залишиться сезонна потреба в даній вакцині, або коронавірус буде пережитий, і масової потреби у повторній вакцинації не буде [12, ст.61]. Проте, нарощування ресурсів або можливостей по їх залученню виявляється суттєвою невизначеністю для бізнесу (наприклад, продовжувати платити оренду з метою збереження перспективної точки продажів або відмовитися від непотрібних витрат). Але часто в процесі доступності обмежених ресурсів і мінімізації фіксованих витрат втручається опортуністична поведінка учасників, які намагаються отримати додатковий дохід. В цьому випадку, постійна присутність таких загроз підсилює вплив кризових факторів, створюючи «міфічну» потребу в тих чи інших ресурсах.

Короткострокові потреби і запаси. Окремі оперативні рішення можуть бути обгрунтовані на основі потреб, не дивлячись на загальну невизначеність майбутнього. Проте, найбільшу загрозу має спроба заробити на невизначеності при перенесенні покриття потреб на майбутнє час (що можливо при аналізі ризиків, але не піддається реалізації при невизначеності). Відстрочка придбання в надії на менші витрати, або відстрочка продажів в надії на більш високі ціни, не має скільки-небудь достовірного обгрунтування, а є радше випадковою.

Фактичні витрати невизначеності і дійсні ціни можуть бути оцінені тільки по факту. Тому в період кризи необгрунтовані дії тільки посилять касовий розрив і приведуть до більшої ймовірності банкрутства. Точно також довгострокові витрати можуть мінімізувати короткострокові витрати для споживачів (наприклад, при покупці сервісного контракту на тривалий період), але невизначеність може призвести до тому, що даний контракт виявиться не затребуваний [28, ст.54].

Відповідно, інтенсивність кризи і поточні сукупні витрати можуть змусити завищити ціни з метою покриття поточних витрат, що не означає реальність їх придбання контрагентами. Завищення цін виявляється одною з ознак кризової ситуації, і об'єктивне економічне поведінка повинна вести до відмови від здійснення угод за такими цінами, а не до спроби знизити ризики майбутнього шляхом придбання за такими цінами.

3. Минулий досвід і етапи життєвого циклу фірми. Відсутність історичного досвіду призведе до двох моментів. У поточному вимірі відсутність вироблених і перевірених правил поведінки не дозволяє виробити далекоглядну перспективу, що дозволяє уникнути невизначеності. Але накопичений досвід в перебігу поточної кризи призведе до того, що у багато рішень будуть закладатися наслідки кризи і найбільш яскраві його чинники.

Наприклад, готовність організації до переходу на віддалену роботу своїх працівників буде підтримуватися досить тривалий час, а то й буде актуальна в цілому. Аналогічно зазнають змін попередні рішення в області фінансування, кредитування і т.д.

4. Конкуренція. Відповідно до відомих теорій, монополіст може контролювати поставки і створювати штучний дефіцит, щоб підвищити ціни. У разі лиха і криз споживачі можуть погодитися на підвищення цін, щоб отримати пріоритетний доступ до необхідних продуктів та послуг. З іншого боку, в умовах досконалої конкуренції багато постачальників використовують ціни, щоб стимулювати попит, а ціни залишаються відносно конкурентоспроможними через високу еластичності попиту [31, ст.19].

На практиці постачальники вважають, що володіють певними монополістичними повноваженнями по маніпулюванню цінами (наприклад, через бренд, місцезнаходження або якості продукції), в той час як їм необхідно конкурувати в майже гіперконкурентному стані з іншими конкурентами, що пропонують аналогічні пропозиції.

Знання структури ринку, як це вказують Ф. Вельтер і Д. Смолбоун, особливо важливо для бізнесу. Але, в цілому слід зробити висновок, що конкуренція підсилює наслідки кризи в момент прояви негативних подій, і в той же час забезпечує необхідне рівновагу в посткризовий період.

5. Стан зв'язку та інформації. Роль інформації та якісного зв'язку істотна, і це надає вплив на поточну оцінку невизначеності. Більш того, майже всі нові досягнення в галузі управління та виробництва, включаючи адитивні технології, в значній мірі залежать від інформації. Проте, швидкість інтернету,

його доступність і наявність достовірних джерел інформації, в тому числі і про власні споживача, стає засобом, в якійсь мірі знижує невизначеність з точки зору можливості швидкого реагування (реактивного антикризового управління), і тому практично не приносять користі, спроби проактивного управління при наявності невизначеності. Крім того, аналіз цифрового вибору показав більший оптимізм, в тому числі у виборі складовою зростання (дохід, нові можливості і т.д.).

Зазначений набір факторів показав, що частка фінансової складової досить низька, основний вибір факторів сконцентрований навколо інформаційних технологій і поставок, що відзначалося і в теоретичному огляді. Окремо слід відзначити, що зміна медійних сервісів держави і органів виконавчої влади не зробило істотного впливу серед учасників анкетування. Це може бути пов'язане з тим, що відбуваються зміни пов'язані з діяльністю підприємств і зміни здаються учасникам анкетування логічними і природними.

Підсумковий аналіз дозволяє зробити висновок, що в число модифікованих антикризових напрямків повинні увійти напрямки, пов'язані з трансформацією ділового клімату і медійністю, що і буде відображено в подальшій роботі.

1.2. Аналіз зарубіжного досвіду антикризової поведінки соціально-економічної політики

Для зарубіжних досліджень характерно використання терміну «кризове управління», до окремої стадії якого відносяться і заходи, пов'язані з українським поняттям «антикризове управління». Більш широке поняття «кризове управління» для бізнесу слід розуміти як процес, який змінює діяльність компанії на основі діагностики потенційних проблем (К. Пірсон, А. Мітрофф, М. Альпаслан, С. Сахін, С. Улубейлі, А. Казаза). Таке визначення включає в себе ключовий елемент - потенційні проблеми, метод їх визначення - діагностику, і метод їх вирішення - зміна діяльності компанії, а сучасних

термінах - зміна діяльності бізнес моделі.

Слід погодитись з твердженням, що малі підприємства несуть «відповідальність» за невеликий розмір. Це означає, що чим менше підприємство, тим менше запас ресурсів, що призводить до більш високої чутливості до зовнішніх подій і внутрішнім проблемам. Перш за все, в умовах пандемії бізнес більш гостро відчув вплив кризи, скорочення можливості нового фінансування, скорочення попиту через падіння купівельної спроможності, банкрутства контрагентів [42, ст.98].

З огляду на аналіз факторів, що впливають на бізнес, визначення антикризового управління для бізнесу має бути доповнено вказівкою на зовнішнє середовище, так як бізнес, не має можливості сформувати власний антикризовий потенціал, потенціал стійкості і багато в чому залежить від навколишнього середовища. Такий висновок зроблений саме в зв'язку особливостями бізнесу, оптимізуючий процеси закупівель, що шукає можливості фінансування за рахунок замовника, що віддає перевагу виключати будь-які обтяження, що зв'язують його грошовий потік. Тому додаємо інституційне середовище в дане визначення, уточнюючи при цьому, що процес зміни діяльності носить стратегічний, а не оперативний характер.

Безсумнівно, антикризове управління - це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівним подією, яке загрожує завдати шкоди самій організації або її взаємодії із зовнішнім середовищем. Також слід зазначити, що кризове управління - це не одна діяльність, а кілька, систематизованих в рамках стратегічного бачення - від передбачення кризи, реагування до відновлення. Під антикризовим управлінням для бізнесу в даному дослідженні слід розуміти стратегічний процес, який змінює діяльність бізнесу на основі діагностики потенційних проблем і враховує особливості інституційного оточення до кризи, у час кризи і після закінчення кризи [57, ст.13].

Слід зазначити ще один факт. Досить часто в літературних джерелах при вживанні слова криза мається на увазі подвійне розуміння: це може бути глобальна криза, яка зачіпає всі боки економічного розвитку, і це може бути

приватна локальний криза, яка стосується конкретної організації. Якщо для великих компаній ці різні значення можуть розглядатися самостійно, то для бізнесу досить часто збігаються: загальна криза і локальний криза, і далі розглядаємо ті прояви загальної кризи, який створив (або може створити) проблеми для бізнесу.

Представлене визначення дозволяє сформувати послідовність дій по формуванню заходів кризового управління:

- Отримання інформації про бізнес і його навколишньому середовищу (моніторинг);
- Проведення діагностики бізнесу, як фінансового, так і нефінансового характеру;
- Систематизація проблем, що загрожують розвитку бізнесу з уточненням джерела проблем: сам бізнес, ланцюжок створення вартості або зміні умов зовнішнього середовища, включаючи інституційне оточення;
- Організація стратегічного процесу змін;
- Деталізація стратегічного процесу до рівня конкретних заходів;
- Вироблення управлінських рішень власником бізнесу по трансформації діяльності;
- Оцінка результативності, що припускає проведення нової діагностики та порівняння цільових показників первинної та підсумкової діагностики;
- Накопичення досвіду і використання отриманого емпіричного досвіду для прогнозування можливих кризових ситуацій.

Таке бачення кризового управління дає можливість нам розглянути доступний зарубіжний досвід кризового менеджменту в бізнесі за трьома ключовими напрямками з урахуванням поточної пандемічної історії:

- Стратегічний процес;
- Фінансування;
- Інституційне середовище.

Стратегічний процес. Відзначаючи істотність того, стратегічний процес заснований саме на зіставленні переваг бізнесу і наявної можливості на ринку,

ряд дослідників стверджує, малі підприємства, засновані на ринкових можливостях, мають більше шансів на виживання під час кризи, ніж ті, які були створені за іншими причинами. Досвід ринкового виживання (формування ринкової стратегії) виявляється затребуваний і при появі проблем. Так, на досвід кризи в Румунії Л. Аншель і ін. підтверджують цю думку, зазначаючи, що ключовими напрямками для виживання є ринкові: зміна маркетингових цілей, зміщення уваги клієнтів з якості та технологій на ціну, адаптація комплексу маркетингу до поточної конкурентної середовищі [65, ст.18].

Роль ринкових рішень відзначають на прикладі Греції К. Бурлетідіс і Й. Тріантафіллопулос, кажучи про те, що бізнес розробляють альтернативні маркетингові стратегії, новаторські тактики і нові концепції, щоб вижити. Розглядаючи стадію відновлення, С. Морріш і Р. Джонс стверджують, що важлива підприємницька ініціатива в частині пошуку можливостей, організацію ресурсів, створення цінності для клієнтів. Іншими словами, діяльність підприємця принципово нічим не відрізняється від дій до кризи, лише враховує зміну зовнішнього середовища.

Поєднання підприємницької ініціативи і орієнтації на клієнта особливо цінно під час кризи, на думку Ф. Еггерс і С. Краус, оскільки нестабільне ринкове середовище і обмежена доступність фінансових ресурсів сприяють новим рішенням в маркетингу, але такий вибір вимагає певної кількості ресурсів, що є проблемою в кризу. Тому орієнтація на клієнта небезпечна в тих галузях, які терплять загальну кризу (наприклад, туризм під час пандемії) і марна в тих галузях, які відчують бум (наприклад, доставка продуктів у час тієї ж пандемії).

Однак підлягає сумніву рекомендація Й. Едвардссон і У. Тейтсдоттір про розширення аутсорсингу майже у всіх сферах діяльності, таких як управління людськими ресурсами, ІТ і периферійні завдання, обґрунтовуючи це скороченням витрат. Під час пандемії аутсорсингові відносини зазнали конструктивної критики, так як саме порушення ланцюжків створення цінності стало причиною проблем всіх учасників.

Тому, незважаючи на важливість скорочення витрат, не слід в сучасних умовах надавати велике значення аутсорсингу. Несподіваний висновок роблять В. Симон-Мойя, Л. Ревельто-Табоада і Д. Рібейро-Соріано. Вважаючи, що нові фірми мають більше шансів вижити в періоди кризи, ніж в періоди зростання. З цієї точки зору можливо обґрунтування тих практичних рішень, що замість підтримки існуючої фірми більш ефективно створення нової. Тому при обліку стратегій бізнесу їх слід розглядати щодо власника, а не щодо створюваних, що трансформуються і ліквідованих організаційно-правових форм [73, ст.91].

Це підтверджують щоб вижити в неспокійних умовах, малі підприємства повинні швидко змінювати бізнес і залучатися до нові підприємства, бути гнучкими і робити новаторські кроки. Слід особливо відзначити, що фінанси пов'язані з найбільш очевидним наслідком кризи: браком фінансування, зазвичай викликаним нижчими доходами і / або більш жорсткої інвестиційною політикою. Більшість проблем малих підприємств фіксуються саме з моменту появи касових розривів, що, безсумнівно, ставить роль фінансування в число пріоритетних напрямків антикризового управління.

Зазвичай дослідники звертають увагу на фінансові показники малих і середніх підприємств, і їх відмінності для різних фірм, боргове фінансування, торгове кредитування, державними програмами підтримки. Ефекти програм державної підтримки фінансування малих і середніх підприємств розрізняються в звичайний час і під час економічної кризи. В стабільні періоди ці програми впливають на зростання активів, продажів і співвідношення продажів до активів, а під час рецесії ефекти поширюються на зростання зайнятості і співвідношення продажів до співробітників.

Наприклад, Н. Яморі зазначає, що система кредитних гарантій в Японії виявилася ефективною в захисті економіки від краху. Цікаві висновки Р. Браун і М. Лі про те, що переважна більшість швидкозростаючих малих підприємств більш покладаються на боргове, а не на часткове фінансування - тому під час кризи такі підприємства виявляються менш стійкими. К. Буссоли і Ф. Маріно відзначають, що проблемні і слабші малі організації менш здатні зіставити

дебіторську заборгованість з кредиторської заборгованістю, і під час кризи гіпотеза заміщення однієї заборгованості інший залишається гіпотезою, а не реальною можливістю скорочення зобов'язань [8, ст.15].

Однак М. Коулінг виявляє протиріччя в тому, що банки, віддаючи переваги більш старим фірмам, в той же час відмовляли фірмам з історією прострочень по платежам і високим рейтингом ризику, які були відсутні у новостворених фірм. При цьому не можна не відзначити, що фінансова криза, прибутковість, розмір фірми і галузева приналежність, по різному, впливають на структуру боргових обов'язків, особливо на різних стадіях кризового управління. Таким чином, фінансова складова діяльності малих підприємств в момент кризи показує, що вони більшою мірою залежать від фінансування, ніж від власної ефективності діяльності, що дозволяє зробити висновок про те, що державні програми підтримки бізнесу, що забезпечують зайнятість його працівників стають найбільш істотним елементом кризового менеджменту.

Важливість інституціонального середовища для виживання бізнесу в момент виникнення проблем постійно привертає увагу дослідників. При цьому можливі два погляди: погляд на бізнес з макроекономічної точки зору і, що, більш притаманне антикризового управління, - оцінка «корисності» зовнішнього оточення для бізнесу.

Одним із способів захисту від кризи для бізнесу стала зміна юрисдикції, що розглянуто Н. Капіцінісом, коли в Греції підприємці сприймали переїзд фірми як необхідність, в той час як, всупереч існуючій літературі, вартість робочої сили, очевидно, не зробила істотного впливу на догляд фірми з Греції. Попит і доступ до зовнішнього фінансування стали основними факторами.

Продовжуючи це дослідження, Н. Капіцініс довів поділ між підприємцями прагнуть до зростання бізнесу і підвищення конкурентоспроможності та підприємцями, які володіють малими непродуктивними підприємствами і докладають зусиль для підтримки бізнесу, не прагнучи до підвищення якості. А. Сетаявян на прикладі іншого кризи показав, що фінансові установи, місцева влада і бізнес взаємопов'язані в моделі

управління ризиками, але сприйняття ризику бізнесом дуже низька, так само як і відповідальність перед місцевим самоврядуванням [14, ст.60].

А. Звікарамба і С. Кругликів відзначають, що, незважаючи на свою вразливість, сьогодні бізнес бере активнішу допоміжну роль у відновленні, ніж раніше для забезпечення безперервності бізнесу і швидкого повернення до нормальної роботи. Однак, Дж. Тер Венгель і Ю. Родрігес відзначають зворотну ситуацію - на їхню думку, програми захисту бізнесу, орієнтовані на розмір бізнесу (включаючи резервування замовлень для малих підприємств) спотворюють стратегічні можливості бізнесу.

А. Баррон показує, що політичні ініціативи країн безпосередньо залежать не від стану бізнесу, а від ступеня, в якій самі країни постраждали від рецесії. Керівники бізнесу вважали важливішим, незважаючи на міжнародний характер кризи, відстежувати політичні реакції в національних, а не наднаціональних політичних умовах.

При цьому, на думку С. Патхак і М. Ахмад, відсутність міжвідомчої взаємодії, неправильне управління доступними ресурсами і відсутність прозорості в планах дій уряду не скасовують віру бізнесу в те, що держава буде надавати максимальну підтримку цього сегменту.

Безсумнівно, покращення ділового клімату виявляється найбільш суттєвою допомогою для вирішення проблем під час кризи, посилюючи ринкові фактори, але бізнес прагне знаходити єдине рішення в стратегії, фінансування і інституційне середовище, вважаючи за краще отримувати підтримку якомога довше отримувати підтримку в скрутні часи.

1.3. Порівняльний аналіз методів діагностики передкризового і кризового стану стабільності в умовах пандемії COVID-19

Управління бізнесом в період кризи (як було показано в параграфі 1.1.) можливо тільки на основі діагностики потенційних проблем. Чим точніше буде діагностика, тим вищі шанси того, що підприємець від фіксації збитків зможе

перейти до активних дій.

Традиційно діагностика проблем (часто звана діагностика банкрутства або діагностика ризику банкрутства) базується на певній інформаційній базі і методах проведення. Також існують два підходи - детальне або поглиблене дослідження, або попередня оцінка, свого роду експрес-аналіз. Крім того, діагностика дозволяє вибрати не тільки кількісні, а й якісні методи. Перевагою якісної оцінки є можливість обліку нефінансових показників [23, ст.57].

З урахуванням виділення нами (параграф 1.2.) трьох великих блоків, впливають на розвиток кризи, представлена послідовність виконання діагностичних процедур. Усунення проблем, що призвели до кризової ситуації, багато в чому залежить від ефективності діагностики кризи. У цьому сенсі діагностика кризи, концептуалізація і аналіз цього прийому залишаються вельми актуальною як в соціальній, економічній, так і в управлінській сферах .

Діагностика бізнесу повинна включати в себе комплекс заходів, відмінний від відомих в антикризовому управлінні:

- Аналіз динаміки грошових потоків як основного джерела грошових ресурсів, їх зростання або зниження є інтегральним критерієм, використовуваним в розумінні проблем фінансування;

- Аналіз індивідуальних особливостей бізнесу з метою визначення стійкості до кризових ситуацій (здатності залучення необхідних ресурсів і можливостей і компетенцій по їх ефективному використанню), найчастіше відбиваються в стратегічному баченні підприємців;

- Аналіз інституційного середовища і можливостей бізнесу, включаючи аналіз різних програм підтримки;

- аналіз готовності до перетворень у власних бізнес-процесів (включаючи комунікаційні, медійні);

- Готовність до цифрових перетворень середовища і цифровим і комунікаційним перетворенням споживача.

Готовність до медійних перетворень стала відмітною ознакою кризової ситуації, що виникла під час кризи COVID-19, так як всі інші прийоми

ставилися до галузевої диверсифікації, продуктової диверсифікації, що вимагає більш значного часу, ніж дозволяють рамки кризи. Крім того, залишається відкритим питання про те, що, якщо миттєво зникає криза, то чи потрібно спеціальний план відновлення бізнесу. План відновлення буде потрібно в будь-якому випадку, і відповідно, антикризова діяльність на багатьох підприємства тільки почнеться з початком відновлення всієї економіки.

У науковій літературі існує кілька різних інтерпретацій діагностики. Це пряме бачення - ідентифікація проблеми (Дж. Дарлінг, Т. Каш), непряме - ідентифікація наслідків проблеми (Р.Сміт), інформація про існування - ідентифікація деяких сигналів (Дж. Гуларт, Н. Келле). Кризова діагностика з'явилася як дослідницьке завдання з 1932 р, коли Р. Фіцпатрік проаналізував і порівняв 20 діючих компаній з 20 провальними [36, ст.80].

Безсумнівно, велику роль в діагностиці відіграє фінансова діагностика, яка дозволяє зробити висновки про майбутньому фінансовому крах, що підтверджується тією логікою, що бізнес існує до тих пір, поки є грошові ресурси для здійснення діяльності. При цьому саме фінансова діагностика піддається найбільшій критиці в силу найбільшою поширеністю і неоднозначності висновків. Справа в тому, що різні фінансові моделі дозволяють зробити різні висновки. Відповідно, такі моделі носять або рекомендаційний характер, або заради єдності висновків одна модель законодавчо визначається як офіційна. Узагальнюючи дослідження, можна відмітити, що в даний час відомі і активно використовуються три моделі фінансової оцінки:

1. Оцінка платоспроможності, яка дає відповідь на питання про можливість погашення вимог у момент їх надходження. Ця оцінка може бути проведена як на основі даних бухгалтерської звітності (при розрахунку відповідних показників), так і на основі прогнозування грошових потоків. Однак точне прогнозування грошових потоків можливо на короткий проміжок часу, а в період загальної кризи, а не локально для конкретного бізнесу, може бути складно в силу невизначеності, які на відміну від ризику неможливо

оцінити. Наприклад, в поточній кризі немає можливості оцінки дати закінчення пандемії, так само як і можливості третьої хвилі. Крім того в цій моделі критично важливим визнається визначення ліквідаційної вартості, що в момент пандемії може бути помилковим, так як в сьогодні відбувається завищення вартості багатьох активів, що, з одного боку, (в розрахунковий момент) може показати високу забезпеченість боргових зобов'язань, а, з іншого боку, (в момент продажу) показати неможливість продажу за завищеною ціною [40].

2. Оцінка покриття боргових зобов'язань вартістю активів. Якщо попередня модель оцінює сумарно грошові потоки і ліквідаційну вартість, то ця модель оцінює ринкову вартість балансових активів і порівнює її з величиною боргових зобов'язань. Ця модель отримує найбільшу підтримку на законодавчому рівні в силу її прозорості та вимірності (без необхідності підтвердження майбутніх доходів, які можуть бути визначені експертно або розрахунково);

3. Оцінка достатності капіталу, яка уточнює окремі аспекти результатів, отриманих в попередніх двох моделях. У даній роботі пропонується гібридна модель фінансового аналізу, що складається з статичних і трендових моделей аналізу (наприклад, фінансова структура, кредитне становище, операційне становище, прибутковість і короткостроковий кредит). Тому робимо висновок про те, що оцінка фінансового стану компанії, заснована на сформованих пропорціях бухгалтерського балансу, не може відобразити всі особливості росту компанії. В цьому випадку доцільно використовувати:

- Гібридну модель;
- Доповнювати діагностику нефінансовими факторами.

Ідея гібридної моделі фінансового аналізу для прогнозування майбутніх проблем бізнесу є одним з основних базових підходів і оцінки підприємницьких ризиків і / або невизначеності. Розробка моделей фінансового аналізу для прогнозування проблем бізнесу може розглядатися як "система раннього попередження", яка виявляється дуже корисною для власників і менеджерів.

Фінансові коефіцієнти є важливими інструментами для прогнозування

проблем бізнесу, і вони зазвичай використовуються для розробки моделей або класифікаторів. Фінансовий аналіз включає в себе фінансові показники і статистичне прогнозування, які дозволяють вимірювати поточний фінансовий стан операційних підрозділів і послідовно прогнозувати тенденції їх майбутнього фінансового стану. Процес розробки фінансових показників забезпечує основу для збору і аналізу інформації про фірму на регулярній основі - це в своїх дослідженнях [50, ст.34].

Для статичної моделі фінансового аналізу її основна характеристика спрямована на деякі значущі фінансові коефіцієнти і описує взаємозв'язок між цими значущими фінансовими коефіцієнтами і очікуваними ними результатами. З іншого боку, трендові (динамічні) моделі фінансового аналізу зосереджені на відстеженні до однієї або декількох характерних відміток, можливо, значення, коефіцієнти або будь-які інші. Кожна з цих двох моделей аналізу має свої власні відмінні характеристики і, безумовно, деякі успадковані обмеження. Вважається, що якщо б сильні і слабкі сторони цих двох вищезазначених моделей можна було об'єднати, то можна було б отримати більш точний аналіз. Спираючись на цей висновок, вважаємо, що гібридна модель буде затребувана на стадії кризи, коли потрібно більш оперативне прийняття рішення. Немає необхідності використовувати гібридну модель в докризовому стані, так як в силу суперечливості вона може змусити відмовитися від підприємницької стратегії і тим самим погіршити майбутні результати. На стадії відновлення гібридна модель буде також показувати гірші результати, так як її базис включатиме «погані періоди», і, отже, вона може нівелювати прогрес. Розглядаючи фактори підлягають діагностиці, відзначаємо, що внутрішні чинники, вже оцінені фінансовою моделлю. Прагнемо очистити розгляд від тих факторів, які і до кризи вели до проблемам. Розуміючи, що на практиці така ситуація видається майже неможливою, тим не менш, спробуємо реалізувати цей підхід в рамках діагностики. Ряд дослідників визначає різні стадії кризи для підприємств.

А. МакКензі і С. Фінк визначають чотири стадії розвитку кризи: зародження, гостра фаза, стабілізація і відновлення. Зародження кризи пов'язане з тим, що діагностика дозволяє визначити ознаки кризи (симптоматику) до його вступу в гостру фазу. Для поточного пандемічного кризи, наприклад, фаза зародження для конкретного бізнесу включає в себе час очікування початку карантину, яке миттєво призводить до гострої фази. Слід звернути увагу, що для поточної кризи роль нефінансової діагностики істотно перевищує значення фінансової [66, ст.90].

У цій фазі кризи, провівши превентивну діагностику показників діяльності бізнесу, можна підготувати план антикризових дій. Тому на даному етапі актуально проведення діагностики кризової ситуації. На етапі гострої кризи відсутні можливості відновити всі втрати, а обсяг збитку визначає можливості управління кризою - тому на цій стадії велика ймовірність руйнування структури компанії. Саме тому на цій стадії потрібно оперативне управління на основі поточної інформації і з урахуванням факторів змін у зовнішній середовища. Адекватна реакція і строго сплановані дії дозволяють пом'якшити її наслідки і уникнути банкрутства.

Відновлення є кінцевою метою антикризового управління. Коли компанія стикається з кризою, її план управління повинен бути складений на основі найкращих оцінок сценарію прийняття рішення. На цьому етапі найкращі показники дозволу сценарію розраховуються за розрахункової траєкторії. Як тільки криза подолана, починається зростання компанії, стабілізується її діяльність і можна досягти запланованих результатів. Проаналізувавши характеристики кризи, можна стверджувати, що модель спостереження за кризовою ситуацією необхідно застосовувати в будь-якій компанії.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Розвиток системного підходу до перемикання бізнес-моделей в умовах пандемії COVID-19

Світ навряд чи зможе вийти з кризи COVID-19 колишнім. Наслідки цієї кризи, ймовірно, не матимуть нічого спільного з тим, що світ бачив до сих пір, враховуючи силу і швидкість, з якими коронавірус поширився повселюдно. У цих умовах бізнес, перш за все, бізнес повинен розглянути можливі форми прогнозування наслідків економічного впливу пандемії.

Перші наслідки пандемії були пов'язані з різким падінням, як сукупного попиту, так і пропозиції. Повсюдне закриття підприємств з метою боротьби з пандемією призвело до зниження сукупного пропозиції, в той час як скорочення споживання та інвестицій призвело до зниження попиту. Пошук форм прогнозування спирається на вибір моделі і підходи в цілому, які дозволять прогнозувати наслідки пандемії для бізнесу.

Загальна проблема бізнесу полягає в тому, що деякі власники бізнесу ризикують припинити діяльність через нездатність підготуватися до кризи. Приватні проблеми полягають в тому, що цілому ряду підприємців не вистачає адекватних стратегій кризового управління, щоб пережити несподівані обмеження в діяльності.

Традиційно, всі інститути, пов'язані з підтримкою підприємництва, фокусувалися на запобігання криз, а не на надання стратегій реагування на кризи. Підвищення обізнаності власників невеликих компаній про економічні ризики, пов'язаних з відсутністю стратегій антикризового управління, є відправною точкою для покращення практики ведення бізнесу. Погодимося з тим, що невизначеність зберігається тривалий час, і повне вплив пандемії на

бізнес буде визначено остаточно тільки після його завершення [74, ст.26].

Тому перший висновок, який сьогодні не затребуваний – це вимога вивчення динаміки в дослідженнях наслідків пандемії для бізнесу: кожне нове просування кризи має супроводжуватися активними дослідженнями економічної динаміки, а отримані висновки повинні супроводжуватися досить приватними переглядами і коригуваннями внаслідок отриманих результатів.

Дж. Сміт і Ч. Юінг виступили проти теорій кризового управління і втручання, пославшись на обмеження, неостаточним і нездатність ретельно тестувати моделі під час локальних криз в якості причин для їх завершення. Тим не менше, багато подальших робіт розглядає ці питання, і вважаємо, що саме роль системного підходу достатня велика в тому, розуміти можливі результати невизначеності [3, ст.13].

Інтуїтивно очевидно, що криза не тільки змушує багато організації боротися за виживання, а й шукати альтернативні стратегічні шляхи. Хоча, з одного боку, пандемія поставила перед малими підприємствами величезні проблеми, з іншого боку, вона також зажадала пошуку нового, надавши бізнесу можливість визначити нові моделі, які дозволять їм пережити кризу.

В цілому системна модель антикризового управління включає модель управління кризами, планування кризового управління, планування на випадок непередбачених обставин і планування безперервності бізнесу (Б. Браун, Дж. Спіллан і М. Хуг), що підвищує виживаність малих підприємств.

У зв'язку з вищесказаним, висувається гіпотезу про те, що бізнесу необхідно в рамках системних поглядів сформулювати можливість до переключенню бізнес-моделей в рамках одного підприємства (або групи) без ліквідації (в будь-якій формі). Такий «перемикач», можна обґрунтувати тільки в рамках системного підходу, що забезпечує сталий розвиток в період кризи. В рамках ідеї впровадження «перемикання» слід розглянути дві можливості, засновані на різних теоретичних фундаментах:

- Теорія антикризового управління;
- Теорія кризового втручання.

Криза - це несподівана подія, яке, на думку Р. Доерна, викликає стрес, вимагає втручання і вимагає належного планування для забезпечення виживання і стійкості в бізнесі. Слід звернути увагу, що тільки погіршення економічних умов змушує власників бізнесу розробляти стратегії сталого розвитку, щоб впоратися з ситуацією, поки економіка не почне знову рости антикризового управління:

- Модель антикризового управління;
- Планування антикризового управління;
- Планування на випадок непередбачених обставин;
- Планування безперервності бізнесу.

Модель антикризового управління включає в себе запобігання криз, пом'якшення їх наслідків та відновлення. Теорія кризового втручання включає три моделі, що допомагають максимізувати психічну стабільність під час кризи: - Компенсація;

- Стрес-орієнтована модель;
- Системно-орієнтована модель.

Модель, орієнтована на систему, може допомогти виявити соціальні фактори для прогнозування реакції людей. Підприємці можуть використовувати моделі компенсації, стрес-орієнтування і системно-орієнтовані моделі, щоб встановити помітне початок кризи, з'ясувати, чи є криза ситуативним або розвиває, зрозуміти сприйняття залучених людей, мінімізувати майбутні уразливості і визначити часові рамки для реагування. Таке вивчення повинно враховувати внутрішні фактори: кордону бізнесу, комунікації, процеси, цілі та цінності, які змінюються і під час кризи [10, ст.41].

Істотні можливості роль в подібних рішеннях також представляє системно-динамічний підхід, запропонований Д. Форрестором, але він не в повній мірі можна застосувати в поточній пандемії. Це пов'язане з тим, що, незважаючи на можливість обліку динаміки розвитку бізнес-структур в рамках їх життєвого циклу, в період кризи, викликаного не економічними причинами, імітаційне та агентське моделювання виявляється недостатньо достовірним

через відсутність необхідної бази (накопиченого досвіду, що нами відзначено в першому розділі магістерської праці).

Найбільш яскравим прикладом є факт другої хвилі, який жодна система моделювання під час першої хвилі не змогла передбачити, та ще й в масштабах, в рази перевищують першу хвилю. Єдиним обґрунтуванням другої хвилі були посилення на історичний досвід майже столітньої давності. Більш того ряд дослідників відкидає позиції, що пандемічна криза носить істинний економічний характер і відводить йому роль тригера (як це зазначає А.А. Ніконова - на її думку, «вірусна пандемія не створила, але оголила системні суперечності і посирила протистояння бізнесу, економіки, держави і соціуму: криза недовіри між ключовими акторами, внутрішнє прагнення до реалізації локальних цілей за всяку ціну, відсутність згоди в суспільстві і відповідальності за управлінські рішення, як в державному, так і в глобальному масштабі») [22].

Питання про те, яку частину втрат можна віднести до пандемії, а яку – на рахунок системних факторів, становить значний науковий і практичний інтерес. На думку А.А. Ніконової, вірус спровокував перелом траєкторії руху глобальної економічної системи, який давно назріло. Не погодитись з частиною висновків з А.А. Ніконової, відзначаючи, що системні дослідження пандемії безсумнівно повинні бути, але відмова до віднесення пандемії до системних факторів є поспішним (враховуючи час написання статті - травень 2020 р.) ще більше не коректні такі висновки з точки зору малих підприємств, найбільшим чином чутливих до змін зовнішнього середовища.

Системний підхід, багато в чому розвинений для української науки і практики Г.Б. Клейнером, може і повинен бути застосований для вивчення пандемічної економіки в повному мірі, а не тільки як руйнівник системного спокою. Системний підхід приділяє велику увагу кризових явищ, гнучко реагуючи на події, що відбуваються. Кризовий цикл економіки Г.Б. Клейнера включає в себе чотири періоди:

- Міжкризовий період;
- Передкризовий період;

- Кризовий період;
- Посткризовий період.

В рамках такого циклу існують два напрямки руху пряме і зворотне: пряме послідовно замінює одну стадію циклу за одною, а в зворотному процесі послідовно замінюються напрямки впливу очікувань, при цьому сприйняття стадій послідовно (як потік), а вплив очікувань дискретно. Відзначимо, що саме результати очікувань стають істотним фактом всього антикризового управління. Підтвердження цього факту є зміна суджень під час першої та другої хвилі в пандемічній кризі, яка продемонструвала, що очікування при переході до кожного нового прояву пандемії грали (і грають) не меншу роль, ніж фактичні події. Це особливо наочно проявилось в економічні наслідки пандемії. Економіка розглядається з позицій системних рішень як сукупність соціально-економічних систем, тобто відокремлених під часі і просторі щодо стійких і цілісних частин навколишнього світу, які виділяє спостерігач по просторовим або функціональними ознаками. Таке бачення дозволяє встановити можливість виявлення стійких частин економіки під час кризи в єдності з проблемними і запропонувати алгоритм, заснований на структурні зрушення для зростання виживання бізнесу.

Однак в період з 2003 по 2013 рр. розробка антикризових стратегій для власників бізнесу не була пріоритетом, що і призвело до суттєвих втрат при настанні пандемії. Без стратегій управління кризами в невеликих фірмах ризик значних фінансових втрат або закриття бізнесу вище, коли проявляється зовнішній шок. Існує всеосяжне питання: які стратегії антикризового управління використовують власники бізнесу, щоб пережити несподіване переривання роботи? Стратегії антикризового управління тягнуть за собою політику або процеси, розроблені для мінімізації впливу кризи і забезпечення безперервного зростання і розвитку під час і після кризи [33, ст.56].

При цьому важливо, щоб бізнес розробляв напрямком, щоб пережити несподіване переривання роботи, забезпечував прозорість, відкрите спілкування і побудова відносин для підвищення виживання в умовах кризи,

виявляти творче мислення як стратегію подолання нестачі ресурсів, в основному пов'язаних з бізнесом. Ці напрямки відповідають альтернативних стратегій, які підприємці могли б використовувати, не виснажуючи свої основні операційні кошти. Системний підхід до підвищення виживаності в кризових ситуаціях проявляється в наступному:

- Дослідження власних можливостей, щоб вивчити вплив стандартизованих процесів і практик в малих підприємствах;
- Дослідження можливості поновлення, щоб змінити або створити процеси, продукти або послуг для підвищення ймовірності виживання;
- Встановлення партнерських відносин, щоб пережити операційну кризу, надаючи розширений контроль над продуктами, інформацією і коштами, переміщенням між постачальниками, виробниками і роздрібними продавцями до клієнтів;
- Розуміння доданої вартості бізнесу, щоб при надання технологічних послуг мінімізувати ризики.

Ще одним важливим висновком Г.Б. Клейнера є необхідність обліку життєвого циклу економічних систем, що має цілком певні стандартні стадії (фази): зрілість, оновлення (реструктуризація, переформатування), становлення (в рамках циклу - відновлення) і розвиток. Таке бачення нами буде використано далі при формуванні стратегічних матриць в параграфі 2.2, сценаріїв в параграфі 2.3, оцінки ділового клімату в пункті 3.2.

Важливу роль в антикризовому управлінні в період пандемії є розуміння необхідності в системних (системоутворюючих) ресурсах. Наприклад, в торгівлі таким ресурсом стали платформи, а скажімо, в туризмі, ресторанному бізнесі, готельній справі таких ресурсів не було встановлено (незважаючи на спробу їх виявити - кільцеві польоти, кільцеві маршрути круїзні лайнерів, доставка готових обідів і вечерь, включаючи сервісу, надання готелями номерів і послуг для віддаленої роботи) [48, ст.20].

Підтверджуючи висунуту гіпотезу про необхідність створення умов для перемикання бізнес-моделей, слід розуміти, що системні ресурси повинні

володіти замінами і доповненнями, а в цьому випадку в умовах пандемії виявилось мало прикладів, коли системні ресурси могли бути заповнені, тобто вся економічна система працювала на споживання, чекаючи закінчення, а не на поповнення. Єдиним ресурсом, який заповнюється, залишилося цифрове середовище - все що пов'язано з даними і їх обробкою. І саме медійні рішення дозволили висунути тезу про можливість перемикання бізнес-моделей замість банкрутства підприємств. Для такого перемикання, безсумнівно, буде затребувана інформація по можливостям аудиту, організаційної структури, командного дизайну і навчання.

Відзначимо, що до пандемії ідея перемикання бізнес-моделей не була затребувана і в системному підході не використовувалася, тому вивчення стратегічних зрушень, вироблених малим бізнесом в різних сегментах економіки є новим важливим етапом розвитку системного підходу.

У контексті поточних змін в економіці апробація ідеї заміни часткової ліквідації активів або повної ліквідації організації перемиканням на нову бізнес-модель несе величезний потенціал в майбутньому. Саме відмова від фізичної ресурсної стратегії дозволяє змінити бізнес-моделі в умовах кризи, щоб подолати труднощі, нехай і тимчасові.

Звичайно, таке зрушення можна віднести до просто реакції на кризу, але навіть під час кризи 2007-2009 рр. Такої можливості не було, по-перше, і, по-друге, те, що таке зрушення носить масовий характер догляду в інформаційну сферу, означає, що дане явище є об'єктивним, а не випадковим. На думку П. Сітхараман, як тільки «нормальність» відновиться, фірми повернуться до свого звичайного стану, але ця «нормальність» буде вже новою, що буде в подальшому також відображено в сценаріях і стратегічних матрицях. Альтернативне переключення є створення нових бізнес-моделей, що використовують нову рівновагу, але такий підхід буде допустимо тільки на стадії відновлення [59, ст.10].

Відзначимо також, що найбільшу перспективу в момент кризи має так зване «системне мислення менеджерів», що формується з допомогою

казуальних або причинно-наслідкових діаграм при формуванні ментальних моделей, а не значущі сценарні стратегічні дослідження, що проводяться на імітаційних моделях, деталізованих під конкретні проблеми галузей і підприємств. Аналіз діяльності і вироблення стратегії поведінки компанії в умовах турбулентності ринку, нестабільної економічної ситуації, розробка антикризової програми в сучасних економічних умовах, створення модулів операційного, тактичного і стратегічного планування в корпоративних інформаційних системах і системах підтримки прийняття рішень, - це актуальні завдання для бізнесу, і з доданням нової важливої системної властивості - перемикачності – вони отримають більш широкі можливості.

Традиційно в модель системної динаміки криз в малому і середньому бізнесі включають поведінку і динаміку окремих елементів: співробітників, клієнтів, матеріали, інститути, державне регулювання, оподаткування, конкурси зі закупівель, рішення власників, доступність до фінансування, особисту кризу підприємців, алокація бізнесу, бізнес процеси, старіння продуктів і послуг. Але немає публікацій, що розглядають саме динаміку бізнес-моделей. Звичайно, це може бути пов'язано з тим, що в стратегічному плануванні бізнес-моделі зайняли важливе місце всього одне десятиліття, отримавши визнання два десятиліття тому [62, ст.12].

При цьому основний критерій системного моделювання - це зростання бізнесу, або більш популярний останнім часом стійке зростання. Відсутність зростання зазвичай сприймається як проблема, і таке бачення стало загрозою багатьом моделям під час пандемії - вони стали марні в очікуванні умов для зростання. У цьому контексті кожна спроба подальшого пояснення і подолання перешкод на шляху зростання може виявитися корисною, особливо в зв'язку з поточним глобальною кризою і його наслідками для бізнесу.

Системна модель, що оперує з бізнес-моделями як новими елементами системи і враховує можливість перемикачності саме між ними, а не ресурсами, може служити інструментом підтримки прийняття рішень для менеджерів і підприємців, що мають справу з поточною кризою і як засіб пояснення кризової

динаміки.

Використання такого рішення, орієнтованого на бізнес моделі - забезпечує нові можливості сценарного аналізу, що використано нами далі в параграфі 2.3. Такий аналіз може бути корисний для підприємців, наприклад, для прогнозування можливих наслідків різних можливих управлінських рішень при виникненні певного типу кризи, що дозволить уникнути виникнення подальших проблем в майбутньому.

Один з традиційних підходів до таких рішень заснований на аналогіях між природними життєвими циклами і закономірностями розвитку бізнесу: Л. Грейнер поклав початок цій школі мислення з його п'яти етапною моделлю еволюції і революцій організаційного зростання. Загальне припущення в цьому підході полягає в тому, що бізнес повинен пройти через подібні стадії - креативність, управління, делегування, координацію і співробітництво, які визначаються подібними проблемами у час їх росту і старіння. Основним недоліком даного підходу є те, що застосовність цих принципів можлива, якщо бізнес орієнтований на однорідний ресурс. Крім того, завжди існує можливість переплутати життєвий цикл бізнесу і життєвий цикл бізнес можливостей. Крім того, модель Л. Грейнера є лінійною, тобто при зміні парадигм вона виявляється теоретичною конструкцією. Тому запропоноване в даній роботі перемикання бізнес-моделей дає можливість наближення теоретичної концепції до практичних змін [70, ст.145].

З огляду на, що підприємці віддають планування виживання в рамках теорії антикризового управління найнижчий пріоритет по порівняно зі стратегіями економічного зростання, задоволення зацікавлених сторін і вкладу в життя суспільства, включення механізму «перемикання» спростить завдання бізнесу, створивши можливість переходу на інший спосіб отримання доходів по порівняно з поточним, замість того, щоб планувати витрати ресурсів, які при ненастанні кризи виявляються загубленими і несуть збитки. Саме операційні витрати стають причиною того, підприємці не приймають стратегій антикризового управління.

Можливості працевлаштування в невеликих фірмах сприяють позитивним соціальним змінам в місцевих громадах. В силу цього слід рекомендувати власникам бізнесу саме системні моделі, які сприяли б систематизації зовнішньої інформації та формування цілісних уявлень про події, що відбуваються. Для побудови системної моделі (а в подальшому формування стратегічної матриці і виконання сценарного аналізу) слід відповісти на наступні питання:

- Що зроблено для виявлення альтернативних видів бізнесу, перехід на які допустимо;
- Які бізнес моделі забезпечують більш високу конкурентоспроможність в порівнянні з даним бізнесом;
- Які стратегії можливі при настанні криз;
- Що закладено в основу антикризового плану, якщо такий є;
- Чи можливо планування дій, що сприяють довгостроковому успіху в бізнесі.

Все вищесказане, звичайно, відноситься до стадій кризи. З огляду на, що можливості для працевлаштування, надані власниками бізнесу, сприяють загальної стабільності економіки, підприємці повинні розробити і відпрацювати стратегії антикризового управління, які дозволять швидко відновлювати поточні операції після незапланованого перерви в роботі бізнесу. Але по завершенні кризи і тих руйнувань, які він принесе «Справжня економічна цінність знову стає остаточним арбітром успіху бізнесу» (М. Портер) [5, ст.29].

І тоді буде затребуване додавання до системного аналізу «перемикання» моделей. Бізнес і перш за все, бізнес приречений знову реагувати на те середовище, яке виникне; навіть той бізнес, який просто виключився під час кризи, при включенні зажадає перенастроювання каналів, так як мало ймовірно, що медіа ресурси відступлять назад, і той ривок, який буде зроблений за час кризи, багато в чому посилиться. Тому запропоноване нами уточнення в рамках системного підходу буде затребуване і після пандемії.

2.2. Матричний підхід до діагностики стану суспільної стабільності з метою обґрунтування потреби в антикризовій політиці

У стратегічному аналізі ще з 60-х років минулого століття для систематизації управлінської інформації набув широкого розвитку такий інструментарій як матриці. Широко відомі матриці BCG, GE, SWOT, SNW і багато інших. Матриці в управлінні є двофазними систематизовані, що дає можливість виділяти ті чи інші квадранти на графіку, об'єднаними двома властивостями. В літературі відомі спроби зробити тривимірні матриці (тобто складаються з кубів, а не квадрантів, але вони не набули широкого поширення через складності сприйняття) [17, ст.87].

Одна з вдалих класифікацій матричного інструментарію, яку доповнили коментарями по застосовності даних матриць в малому бізнесі, виходячи з універсальності і можливості врахування особливостей бізнесу. Відповідно, якщо після діагностики можемо розмістити результати діагностики підприємства в один з квадрантів, то повинні дати і деякі рекомендації: які стратегії вибирати в кожному квадраті (що і буде розглянуто в параграфі 2.3 у вигляді сценаріїв).

Однак, як було неодноразово помічено в попередніх параграфах магістерської праці, бізнес залежить у великій мірі від зовнішнього середовища. Це дозволяє нам зробити доповнення у вигляді макроекономічного індикатора - темпів зростання ВВП, розділивши темпи зростання також на три стадії (слід зазначити, що це зроблено умовно для даного дослідження, в практичному ж дослідженні це кількість стадій може бути збільшено або зменшено - наприклад, падіння або зростання ВВП). В останньому випадку буде отримано вже 6 градацій по горизонтальній осі рис. 2.2 (і всього можливих 18 оцінок як вихідної точки стратегії). Для зручності користування деякі осередки можуть бути об'єднані [29, ст.13].

Наступним кроком слід розглянути результати діагностики, які могли б бути відображені в даній матриці. Розглядаючи вертикальну вісь, слід зазначити, що може виникати методологічна плутанина з розумінням кризи:

криза як то, що відбувається в зовнішньому середовищі, і криза, як сукупність проблем підприємства. В даному використовуваному підході вважаємо, що стадію кризи оцінюємо як певний стан бізнесу, залежне від зовнішнього середовища, але це саме стан бізнесу.

Проблеми в малому бізнесі на будь-якій стадії кризи в кінцевому підсумку транспонується в неплатоспроможність, включаючи розрив фінансових платежів. Тому пропонується по вертикальній осі використовувати результати фінансової діагностики (по будь-якої доступної малому бізнесу методиці, включаючи рекомендовану в параграфі 1.3. - гібридну).

Головною передумовою до цього є розуміння того факту, що поки криза не стала впливати на діяльність малого підприємства, немає необхідності починати оперативні заходи, лише формуючи план дій в разі кризової ситуації. Відповідно, в цьому випадку по горизонтальній осі доцільно відображати не фінансові фактори, більш деталізуючи їх вплив, як виявлення властивостей підприємства. Тобто фактично матриця буде виглядати як матриця в координатах «стан-властивості».

Градація результатів фінансового аналізу (по тій чи іншій методиці) також носить емпіричний характер, і бізнес (на відміну від середніх і великих підприємств) повинен сам встановити ступінь загроз стабільності. Звичайно, для таких оцінок можливо використовувати відомі рішення по прогнозуванню банкрутства, при допущенні, що оцінена ймовірність банкрутства може бути деградували за шкалою властивою конкретну методику. Досить адекватно описує стан бізнесу методика В. Бівера [35, ст.112].

Яка оцінює різницю між чистим прибутком і амортизацією поділена на суму поточних і довгострокових зобов'язань - значення коефіцієнта для компанії з ознаками банкрутства приблизно за 1 рік становить нижче (-0,15), тобто фіксує вже відбулися збитки. Такий погляд дозволяє оцінити кордону достатності фінансування стану, але не дозволяє встановити тенденції. Значення його системи показників дозволяють визначити кордон задовільного фінансового стану підприємства і його схильності до неплатоспроможності.

Але, дослідження динаміки грошового потоку дозволяє встановити наявність проблем у малого підприємства. Безсумнівно, не слід відмовлятися і від традиційного коефіцієнтного аналізу, виявивши ті коефіцієнтні співвідношення, які адекватно описують той чи інший вид діяльності, доповнивши станом «немає кризи». Адаптовану вертикальну частину матриці в період пандемії більш доцільно представити в наступному вигляді, хоча свідомо допускаючи помилку в тому, що вона може бути застосована лише для того бізнесу, чий статок був стійкий до кризи.

Безсумнівно, при прагненні до універсальності, можна збільшити число градацій, додавши стан бізнесу до пандемії. Кількість градацій по горизонтальній осі доцільно збільшити до шести градацій, виділивши наступні варіанти стану бізнесу по властивостям їх бізнес-моделей:

- Дивергентні до кризи;
- Стійкі до кризових явищ;
- Адаптивні;
- Тимчасово обмежені;
- Зовні підтримувані;
- Справжнє банкрутство.

Дивергентні до кризи. Н. Талеб використовував поняття анти хрупкість саме для таких бізнес-моделей. Такий бізнес зростання віддачі (продажів і рентабельності) від інвестованого капіталу. Дійсно, окремі види бізнесу поліпшуються в умовах стресу і більш ефективно реалізують свої можливості у зовнішній кризовій ситуації [49, ст.30].

Для поточної пандемічної кризи антихрупкими виявилися інтернет-торгівля, доставка, виробники ліків не пандемічного профілю, послуги інтернету, комп'ютерні ігри і т.д. Ряд можливостей бізнесу, які критикувалися як складні і непродуктивні, виявилися важливі після його настання.

До числа таких можливостей виявилось надлишкових запасів на складах, технологічне лідерство, наявність альтернативних постачальників в глобальній мережі поставок, наявність декількох каналів до споживачів і т.д. До прикладів

здавалося б очевидного дивергентної поведінки, але не який використав цю можливість, виявився малий приватний медичний бізнес, особливо в другу хвилю пандемії.

Відповідно, віднесення бізнесу до цієї категорії може здійснено або тільки під час кризи як факт, або шляхом моделювання загроз і оцінки динаміки бізнес-моделі. Слід зазначити, що дана градація не впливає повністю з внутрішніх рішень підприємця, а багато в чому залежить від сприятливого середовища і вибору бізнесом до кризи цього середовища.

Стійкі до кризових явищ. Такі моделі можна описати як здатні залишатися в робочому стану (без зміни бізнес моделі) у час виникнення зовнішніх кризових проблем вчасно кризи. До числа таких малих підприємств можна віднести підприємства харчової промисловості, підприємства житлово-комунального господарства. Як правило, в таких ситуаціях змінюється обсяг продажів (як у бік збільшення, так і зниження), але саме взаємодія залишається незмінним. До числа «зростаючих» сфер можна віднести інформаційні технології (наприклад, рекордне зростання доходів компанії Zoom, що надає послуги відео конференцій), обсяг продажів яких навряд чи буде рости на етапі відновлення, логістику, для якої зростання обсягу поставок, викликав швидше проблеми, ніж істотне зростання прибутковості.

Послуги такі зазнали падіння обсягу продажів, але за рахунок розширення функціональних рішень (доставка) більшості агрегатам вдається зберегти свою модель діяльності. Для оцінки стійкості такого бізнесу можна було рекомендувати різні стрес тести, що дозволяють оцінити запас стійкості і кордону, в рамках яких бізнес не слід витратити ресурси на зміну бізнес моделі.

Адаптивні до кризових явищ. Ряду видів бізнесу треба було адаптувати свої бізнес-моделі. Адаптація могла полягати в переході на віддалене надання послуг, заміну продажів товарів послугами (наприклад, замість продажу тесту для самостійного тестування, послуга з проведення тесту і отримання результатів), скорочення лінійки товарів, зміна способів надання послуг і виробництва в зв'язку з вимогами вірусної безпеки і карантину.

До числа таких бізнесів слід віднести держпослуги, освіту, виробництво засобів захисту (виробництво масок, виробництво нітрилових рукавичок). Адаптація таких моделей бізнесу виявляється дорогою та інтенсивною, але результати такої адаптації призводять до можливості більш швидкого відновлення і зростання операційної ефективності в постпандемійний період, що, до речі, і продемонстрував період відновлення після першої хвилі.

Тимчасово обмежені. Вибір між спробою зберегти діяльність в момент пандемії або тимчасово її призупинити з наміром відновити її кризи один з найскладніших. Рішення про закритті приймається під тиском зовнішніх обставин. Ці види бізнесу виявляються в найскладнішій ситуації, особливо якщо відновлення економічних умов йде за спрощеним варіантом «W», а не «V» [56, ст.147].

Друга хвиля кризи може істотно знизити ресурси бізнесу, не дати можливості другого відновлення. До числа таких видів слід віднести туристичний сегмент, готельний сектор, театральне мистецтво, в частині фітнес-клуби і аналогічні види діяльності. Але призупинення відбувалося і в виробництві: автомобілі, побутова техніка і т.д. Ключовим аргументом для такого бізнесу є твердження, що краще призупинити бізнес, ніж в ході спроби збереження діяльності привести бізнес до банкрутства і починати новий.

З огляду на, що другу хвилю супроводжує інвестиційний бум, то під час другої хвилі вивільнені кошти доцільно інвестувати. Аргументом проти виступає невизначеність - час закінчення пандемії і кількість хвиль, передбачити поки ніхто не зможе.

Зовні підтримувані. Бізнес не в змозі забезпечувати потреби в зовнішньому фінансуванні і залежить від зовнішньої підтримки. У свою чергу зовнішня підтримка багато в чому залежить від соціальної спрямованості даного бізнесу. Звичайно, в суспільстві виникає дискусія, про вибір між прямою підтримкою населення і підтримкою бізнесу, який надає необхідні послуги населення або не звільняти своїх працівників. Уряду пропонують програми підтримки з метою скорочення уразливості, інвестори пропонують

фінансування для своїх фірм, банки формують різні програми канікул за платежами [63, ст.14]. Подібно тимчасово обмеженому бізнесу, ключовим припущенням тут є те, що бізнес буде успішним після кризи і що зовнішня допомога виправдана щодо альтернатив (наприклад, безробіття, соціальна нестабільність, відсутність послуг, кризи, втрата інвестицій, неповернення кредитів). Істинне банкрутство. Цей тип бізнесу припиняє своє існування під час кризи, так як вартість проходження діяльності через кризу перевищує можливу прибутковість після кризи. У таких ситуаціях доцільніше вийти з бізнесу. За час кризи ідея бізнесу може остаточно застаріти після кризи, або обрана сфера може стати нецікавою для підприємництва (наприклад, ліквідація невеликих магазинів після розпродажу докризових запасів).

2.3. Сучасні технології реалізації соціально-економічної політики в контексті бізнесу в умовах наслідків пандемії

Компанії змушені боротися за своє виживання не тільки під час кризи, а й, як зазначає П. Друкер, особливо після нього. Довгострокове мислення має вирішальне значення для поновлення, хоча короткострокове виживання також має важливе значення для управління у час кризи.

Сценарій є інструментом, властивим довгостроковій логіці людського способу мислення. Систематизоване бачення, як експертом, цілісної картини того, що відбувається може бути корисно для подолання криз. Це бачення спирається на досвід, і в літературі існує дискусія про те, чи допомагає досвід. Так, М. Коулінг, В. Лью та Н. Чанг виявили, що досвід менеджера не допомагає в подоланні криз; досвід виявився корисною концепцією подолання ситуацій високої невизначеності, але, згідно з роботою С. Сарасвахті, підприємницький досвід підтримує ефективне мислення і поведінка. Ефективне міркування намагається подолати вкрай невизначені ситуації, формуючи сценарії.

Сценарії засновані на невизначеності, дозволяючи формувати варіанти майбутнього, і вони ширші, ніж прогнози, які відзначають ймовірні варіанти

майбутнього. Але сценарії відрізняються і від бачення – такого майбутнього, яке найбільш бажано. Основна кількість сценаріїв побудовано як відповіді на питання: «якщо, то». Безсумнівно, сценарії використовують необхідність підготовки до самим непередбачених змін умов ділового оточення.

Для досягнення успіху в нестабільній і складній діловій обстановці вкрай важливі вміння адаптуватися, причому досить швидко. Уміння адаптуватися – це вміння впоратися зі складнощами, розуміючи, що різноманітність складної системи вимагає управління, яке саме має достатній різноманітністю. Уміння адаптуватися представляється М. Ліндгреном і Х. Бандхольдом як цикл включає спостереження (зміни в конкурентному середовищі), орієнтацію (вірна інтерпретація виявлених змін), прийняття рішення (вибір відповідної реакції з декількох альтернатив) і дію (здійснення відповідної реакції) [72, ст.30].

Сценарії особливо цінні, коли справа доходить до нелінійних змін, наприклад, вчасно зміни умов зовнішнього середовища показують нові можливості і формують необхідне сприйняття на основі:

- Спостереження, для відстеження змін, загроз і можливостей;
- Аналізу, для формування причино-наслідкових зв'язків;
- Створення образу майбутнього, для уточнення бачення;
- Прийняття рішення;
- Плану дій, для оперативного управління;
- Власне дії, коли поставлені короткострокові цілі.

Тому для формування сценарію пропонується формування контурів майбутнього плану дій, який може бути створено за форматом. Така форма дозволяє виявити для конкретного бізнесу його уявлення про майбутнє. Для спрощення малюнка на ньому не вказано можливі третя, четверта і т.д. Хвилі пандемії, включаючи сезонні спалахи. Динаміка за періодами кризи є відмінною від класичного уявлення про кризу, так як причиною цієї кризи є не економічні причини, але соціальні та економічні наслідки проявляються в повному обсязі [2, ст.15].

Далі систематизовані можливі дії в сценаріях антикризової поведінки і

відповідно до припущеннями, прийнятими в роботі С. Торгрена і Т.А. Уільямс:

1. Відкласти інвестиції.
2. Звільнити частина штатних працівників.
3. Чекати доплати за роботу від держави.
4. Знижувати витрати на оплату праці штатних працівників.
5. Припинити оплату позаштатним працівникам.
6. Знижувати будь-які витрати.
7. Проводити переговори по вже узгодженим контрактами.
8. Контролювати зменшення запасів.
9. Продовжувати діяльність, орієнтовану на дохід.
10. Продовжувати діяльність, орієнтовану на виживання.
11. Скорочувати інноваційну діяльність.
12. Залучати позики.
13. Просити відстрочку по позиках.
14. Припинення діяльності.

Безсумнівно, для практичного застосування представлений вище перелік повинен бути конкретизований і деталізовано, але слід звертати увагу на відмову від зайвої деталізації, яка призведе до неможливості вибору сценарію. Інакше кажучи, якість узагальнення повинно бути притаманне і в практичному формуванні набору дій. При формуванні сценарію досить часто віддають перевагу найгіршого і найкращого варіанти розвитку подій, збираючи підсумковий сценарій як щось середнє між двома варіантами.

Проблема полягає в тому, що насправді людина схильна бачити тільки один сценарій і, скоріше, вибере варіант ближчий до сприятливого розвитку подій і відкине найгірший варіант як занадто поганий навіть для розгляду. Такий підхід призведе до того, що розгляд сценаріїв буде зміщено в бік оптимістичного варіанту (частіше) або песимістичного (рідше). Але, майбутнє описується не тільки однією невизначеністю і висока ймовірність, що таких невизначеностей кілька. Тому більш ефективний домінуючий підхід в сценарному аналізі - використання сценарного хреста, який за допомогою двох

ліній розвитку формує чотири варіанти розвитку подій.

Обґрунтуванням такого факту є висновок Т. Сааті про те, що саме попарне порівняння притаманне людському мисленню, і такі варіанти сприймаються більш ефективно. Але об'єктивним є заперечення, що невизначеності більше ніж дві, і що такий підхід також буде мати лакуни. Використання більш ніж чотирьох сценаріїв викликає можливість не встановлення відмінностей різних варіантів. Тому пропонується для вибору двох найбільш важливих можливостей слід побудувати ієрархію таких невизначеності з якої вибрати дві найбільш суттєві. Для побудови ієрархії невизначеності можливе застосування будь-якого з відомих методів побудови дерева мети [19, ст.144].

У випадку для побудови сценарного хреста вибрали дві невизначеності:

1. Як довго триватиме пандемія? (швидко, в межах очікуваного виходу або досить тривало з сезонними спалахами).

2. Чи будуть інституціоналізовані зміни в моделях бізнесу і поведінці держав? (все повернеться до колишніх умов або багато зміни стануть звичним способом життя).

Також в період першої хвилі, невизначеність сприймалася як нетривала і без закріплення наслідків пандемії в соціальному, державному і партнерському просторі. Таким чином, показані дві невизначеності – перша (вертикальна вісь) період продовження пандемії (короткий або тривалий), при цьому короткий під час другої хвилі був визначено трохи більше до року - весна 2021, тривалий було визначено більше 2-х років - весна 2022 року зі сезонними спалахами до 5 років - до 2025 року. Песимізм останнього сценарію викликаний швидкістю розробки вакцин і початком їх масового виробництва, а також інформацією про мутації пандемії.

Друга невизначеність пов'язана з невизначеністю сприйняття суспільством результатів пандемії, від того що все повернеться і до тверджень, що світ ніколи не буде колишнім. Такі зміни не можуть бути визначені з ймовірністю настання подій, так як які саме зміни будуть прийняті

суспільством можна міркувати тільки на рівні футуризму, тим більше що на горизонтальну вісь накладаються ще три невизначеності - медійність і квантові дослідження, глобалізація і регіоналізація, екологія і промислове виробництво.

Тому зберігаємо саме цей вибір на вісь: трансформація суспільства і бізнесу в коронавірусній історії. Слід відзначити, що можлива альтернатива цієї осі – державна фінансова підтримка бізнесу, але вважаємо, що фінансова підтримка держави як раз і є одне з тих рішень, яке може або не може бути ініціалізована. В результаті можемо виділити чотири сегменти, кожен з яких буде відповідати сценарію. Теоретично може існувати п'ятий сценарій - на перетині осей, але, як правило, його не розглядають, вважаючи його або компромісним, або які відображають динаміку осей [24, ст.67].

Перший сценарій передбачає, що суспільство не сприйме коронавірусних обмежень і після закінчення досить короткого періоду, вага громадські економічні відносини повернуться на період з січня 2020 року, за винятком медійних рішень, які просто отримали прискорення в своєму розвитку (ковергентний розвиток). Такий сценарій буде відповідати стратегії «концентрація на наявному».

Другий сценарій також передбачає швидке завершення (на момент першої хвилі 2-3 місяці, на момент другої хвилі трохи більше року). Коронавірусний тиск на бізнес, але вважає, що в період кризи були прогресивні рішення, які повинні дати нові можливості в період відновлення і формування нової реальності. Ці нововведення дійсно пов'язані з прогресом, а не наслідком коронавірусних обмежень, але так як вони витримали пандемійне випробування, діапазон стійкості бізнесу використовує такі рішення розширюється. Незважаючи на вищесказане, в цьому сценарії вже передбачаються рішення щодо виходу з бізнесу, припинення діяльності. Такий сценарій буде відповідати стратегії «відкладеного зростання» [39, ст.16].

Третій сценарій фактично зорієнтований на загрозу тривалого впливу пандемії, але знову розраховує на те, що в суспільстві буде створюватися опір пандемійних змін. В результаті загрози будуть збільшуватися для тих

підприємств, які в значній мірі орієнтуються на пандемію. Цей сценарій буде відповідати стратегії «скорочення активів».

Четвертий сценарій, найбільш песимістичний з представлених сценаріїв, вважає, що тривалість пандемії буде довгою, що буде кілька хвиль зі своїми особливостями, що суспільство вистоїть нові відносини практично у всіх сферах, а його результат зажадає істотного поновлення багатьох видів бізнесу, що зробить неминучим загрози банкрутства багатьох малих підприємств. Такий сценарій буде відповідати стратегії «розвиток або вихід».

П'ятий сценарій передбачає, що він буде сформований як компенсація відхилень від докризового розвитку бізнесу, і буде намагатися врахувати реалії кожного з сценаріїв. Це найбільш складний варіант сценарію і він може бути сформований тільки після опрацювання перших чотирьох сценаріїв. Такий сценарій буде відповідати стратегії «збільшення частки на ринку - зростання».

Набір з чотирьох (або п'яти) альтернативних сценаріїв служить простим інструментом для бізнесу, що дозволяє знайти вихід із кризи і успішно взаємодіяти. Формування сценаріїв і відповідних стратегій має на меті оновити бізнес в довгостроковій перспективі після кризи при збереженні контролю за поточною ситуацією, враховуючи вимоги швидкого реагування. Малі підприємства, на жаль, не мають достатніх ресурсів для стратегічного розвитку, особливо під час кризи, коли стоїть питання виживання. Тому рішення про альтернативні шляхи виходу з кризи або інноваційних рішень досить ризиковані і вимагають часу, якого часто просто немає.

Безсумнівно, практичну цінність матимуть ті сценарії, які відповідають потенціалу стратегій, накладених на результати діагностики в матриці (параграф 2.2) і представлених на далі. Стратегії, зазначені в практичній діяльності вимагають адаптації, і вони швидше визначають напрямок розвитку, а не конкретні дії.

Мета стратегії зростання полягає в підтримці стійкості на швидко зростаючих сегментах ринках. На початкових стадіях пандемії дані сегменти росли дуже швидко, і щоб не відставати, потрібні значні ресурси і зміцнення

позицій конкретного виду бізнесу до настання стадії витіснення (хвилі відновлення). Однією з проблем даної стратегії є те, що витрачені ресурси можуть не забезпечити стійкого положення (наприклад, розвиток додаткових потужностей по виробництва масок). Аналогічна ситуація складається і з збільшенням частки на ринку [42, ст.13].

Реалізація цієї стратегії вимагає великих капіталовкладень: необхідно збільшувати обсяг продажів, по крайній мере, відповідно до темпів зростання ринку. Значне збільшення частки на ринку зазвичай завершується горизонтальними злиттями (що спостерігалось в перший відновлення в ресторанному бізнесі). На стадії витіснення зростання частки на ринку можна домогтися за рахунок особливостей самого продукту, сегментації ринку, ціноутворення, покращення обслуговування або підвищення ефективності дистрибуції.

Стратегія концентрації на наявному сегменті переглядає ресурсні можливості бізнесу з метою збереження ринкової позиції. В деяких випадках розумніше вибрати нішу, яка не зникне повністю, і зосередитися в ній. Перш ніж прийняти рішення сконцентруватися в ніші, необхідно дати повну оцінку розміру залишився сегмента і конкурентів. Таку стратегію намагалася обрати туристична галузь, але до жаль їй довелося вибрати стратегію виходу і нового відновлення.

Стратегія скорочення активів спрямована на перегляд розмірів і рівня використання активів для забезпечення майбутніх продажів і збереження ринкової позиції при навіть тимчасове припинення. Досягається шляхом перерозподілу матеріальних ресурсів і персоналу в відповідно до нових реалій ринку. Стратегії відкладеного зростання ставить собі за мету оптимізацію бізнесу і його націленістю на швидке відновлення після кризи, що вимагає не просто зупинити бізнес на деякий час бізнес, а й постійно контролювати реальну економічну ситуацію. Прикладом такого бізнесу є театральнорозважальна сфера.

Стратегії передбачають отримання якомога більше грошової готівки в

процесі догляду (поступового або стрімкого) з бізнесу, розуміючи, що не вигідно намагатися підтримувати слабкі позиції непривабливому ринку. Навіть якщо відхід від бізнесу благотворно позначиться на конкурентів, краще залишити цей ринок і зосередити ресурси на розробці інших можливостей - в період відновлення. Такі стратегії повинні застосовуватися тоді, коли бізнес, про який йде мова, все ще має деяке значення і так чи інакше привабливий [55, ст.188].

Довгострокове мислення і розробка сценаріїв дійсно важкі в період кризи. За допомогою альтернативних сценаріїв і вибору відповідних стратегій, що мають перспективу не тільки на довгострокову перспективу, підприємці отримали підтримку і допомога в тому, як вижити і вийти з кризи, а також отримати вигоду від дій, що застосовуються в період гострої кризи.

Сценарії, як правило, є довгостроковими інструментами для розвитку бізнесу та створення гнучкості і стійкості. В даному випадку застосували сценарний підхід і в короткострокових цілях, щоб знайти вихід з кризової ситуації. Сценарії є корисним інструментом для інноваційного та ділової спільноти в будь-якому місці, але в ці важкі часи вони відкривають мислення для позитивних і наступальних дій замість захисного, заснованого на погрозливій поведінці.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ШОКОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

3.1. Покращення ділового клімату і державних програм як забезпечення зовнішнього середовища суспільної соціально-економічної стабільності

Пандемія, що триває протягом 2020 р. по різному вплинула на соціально-економічний рівень розвитку країн, приблизно для всіх однаково поставивши перед фактом негативної динаміки ключових макроекономічних індикаторів. Причому як будь-яка криза, пандемія не тільки зробила певний завершене коло в своєму прояві кризи, а й з новою силою почала рух другою хвилею, піднявши очевидні в цьому випадки прогнози про можливу третьої хвилі і навіть про безперервної першої хвилі, яка тільки посилила свою дію.

Дані різні позиції мають місце бути виходячи з традиційних уявлень про еволюцію криз, тому далі не будемо зупинятися на конкретній точці зору щодо порядкового номера хвилі пандемії, а зосередимося на тих напрямках і можливостях, які бізнес може отримати з кризової ситуації, пов'язаної з розвитком пандемії, як бізнес може протидіяти впливу пандемії на функціонування бізнесу і як держава на поточний момент сформувала програми підтримки бізнесу, і які заходи з комплексного набору антикризових заходів найбільш затребувані, і які з цих заходів слід розширити, щоб створити ефективний механізм антикризового регулювання економіки [69, ст.90].

Перш за все, слід зазначити, що держава завжди було активним актором в процесах антикризового управління глобального рівня - це було закріплено в період після Великої економічної депресії, що почалася в 1933 р. і принесла не тільки значної шкоди світовій економіці і розвиненням на той момент в

економічній аспекті країнам, а й розуміння того, що держава наявними у нього інструментарієм прямого і непрямого впливу може створити реально працюючий механізм протидії кризам і пом'якшення наслідків вже наступили криз.

Так виникло і далі стало розвиватися кейнсіанство, не просто як державне регулювання економіки, а й як антикризове регулювання. Тут варто відзначити істотне відмінність у термінології - антикризове управління більш відноситься до економічним суб'єктам (підприємства, фірмам і т.д.), а для макроекономічних систем коректніше використовувати термінологію антикризового державного регулювання.

Антикризове державне регулювання знову показало свою необхідність (як було в найближчій історії в період світової фінансової кризи 2008-2009 рр.) вже в період пандемії, коли країни зіткнулися з безпрецедентним падінням економіки (як було показано в параграфі 1.1). Але відновлення економіки має місце бути в період між першою і другою хвилею пандемії, що відзначається аналітиками світового банку, авторитетних міжнародних агентств.

Це відновлення за формою можна уявити в образі літери «V» (на відміну від більш тривалого відновлення в образі літери «U»), тому справедливі думки про те, що криза є спонтанним, і державами прийняті в більшості своїй правильні рішення по антикризовому регулюванню [77, ст.119].

Однак з урахуванням того, що за прогнозами світова економіка навряд чи відновиться до передкризових рівнів раніше 2022 р. Сьогодні дослідники однозначно фіксують закінчення що тривав до цього часу предпандемійний період позитивного тренду розвитку світової економіки і в залежності від кількості і амплітуди пандемійних хвиль прогнозують різні за часом і ефекту сценарії відновлення економіки.

Безумовно, криза, викликана пандемії, не має аналогів в новітньої історії, однак його ефект для економіки є комплексним і складається з взаємообумовленого впливу визначальних детермінант, які і формують характеристики впливу пандемії на функціонування економіки в цілому,

відповідно, надають вплив на бізнес. Якщо заглибитися в детермінанти попиту, то головним ефектом пандемічної кризи слід вважати загальне падіння доходів і купівельної активності. Тому більшість рішень і заходів, вжитих урядами країн, обговорювалося і робилося в відношенні так званих «вертолітних грошей», тобто фінансування витрат населення привпали через локдаун доходів - таким чином робиться успішна спроба активізувати економічну активність. В цілому в даному аспекті слід зазначити, що Міжнародний Валютний Фонд рекомендує всім країнам розглядати антикризові заходи (фактично це витрати держави) саме для цілей підвищення сукупного запису. При цьому для функціонування бізнесу важливо, що населення в критичних умовах майже повністю змінює свої купівельні переваги і різко обмежує набір придбаних товарів, включаючи товари масового попиту або життєво необхідні товари і продукцію.

Також рішення урядів щодо недопущення зараження зводилися до самоізоляції, що також істотно посилило вплив падіння продажів, але проте дало поштовх до розвитку нових форм продажів, включаючи електронну торгівлю, і стимулювання і вдосконалення логічних сервісів. Це до речі дозволило зберегти зайнятість - за рахунок додатково найманого персоналу для кур'єрської доставки (хоча справедливості треба також відзначити і волонтерську діяльність, яку здійснювали окремі компанії в цей складний період для всього суспільства) [7, ст.20].

Тому якщо нові формати торгівлі цілком можуть прижитися і використовуватися далі, то модель споживання в постпандемійній реальності буде абсолютно відрізнятися від передкризового періоду на користь більшої раціональності та обмеження споживання на користь розумного споживання. Це також підкріплюється і великим поширенням безконтактної оплати покупцями, що також впливає на сам механізм прийняття рішень про покупки. Також дуже важливим аспектом крім купівельної поведінки є і очікування населення - потенційних покупців, коли збільшується схильність до заощадження - в принципі це стандартне рішення обмеження ризиків в період

зниження доходів і підвищення невизначеності в період кризи, що суттєво гальмує підприємницьку активність і в цілому товарообіг в економіці.

Такої ж стратегії дотримується і бізнес - починається згортання і відстрочка фінансування довгострокових проектів, коли заморожуються капіталовкладення до стабілізації ситуації. У макроекономічній статистиці це відбивається в показнику інвестицій в основний капітал - саме це макроекономічний індикатор чітко показує певний рівень ділового клімату і того, як бізнес оцінює шанси на відновлення економіки, включаючи можливість використання ресурсів фінансових ринків і ринків капіталу в якості джерел капіталовкладень. В цілому, уряди країн з урахуванням темпів поширення захворюваності і негативних ефектів на економіку приймають рішення про ті чи інші заходи підтримки громадян і бізнесу в пандемію.

При цьому слід зазначити, що існують рекомендації Міжнародного Валютного Фонду про основні аспекти та обмеження політики в області витрат, яких повинні дотримуватися країни в плануванні заходів підтримки, а також спеціальний розділ, де представлені постійно оновлювані і згруповані по 193 країнам пакети вживаються ними антикризових мір [18, ст.36].

Так, для бізнесу передбачається комплекс заходів по двох напрямках:

1. Підтримка ліквідності за рахунок:

- Продовження термінів погашення кредитів;
- Відтермінування по виплатах податків і відрахувань;
- Викуп акцій і облігацій;
- Пряме надання кредиту центральним банком країни.

2. Підтримка платоспроможності:

- Дофінансування;
- Субсидії на підтримку зайнятості;
- Прямі субсидії на стратегічно важливі напрямки економічної діяльності,

з урахуванням падіння обсягів продажів і податкових виплат.

В цілому, деякий типовий, оптимальний і збалансований пакет антикризових заходів (без урахування економічних можливостей конкретної

держави) підтримки бізнесу включає наступні заходи:

- Державна фінансова і нефінансова підтримка бізнесу через використання монетарних і податкових механізмів (обмеження - можливості бюджету і фіскальної політики держави) при цьому повна компенсація неприпустима;

- Підтримка зайнятості, виплат заробітної плати через механізм субсидування мінімальної оплати праці;

- Реструктуризація частини постійних і змінних витрат бізнесу в частині податкових, кредитних, орендних, комунальних платежів;

- Видача прямих позик малих і середніх підприємств через державні інститути, надання грантів і субсидій малих і середніх підприємств;

- Розвиток системи державних закупівель з метою підтримки підприємницького сектора, в тому числі за рахунок збільшення участі суб'єктів бізнесу, продовження реалізації національних проектів розвитку і важливих інвестиційних проектів, спрямованих на створення умов для розвитку бізнесу;

- Введення, розширення або спрощення надання кредитних гарантій для збільшення можливостей комерційних банків видавати позики малих і середніх підприємств;

- Коректна вибірка найбільш постраждалих галузей і вироблення нетипових заходів щодо полегшення або відновленню бізнесу з урахуванням проблем організації продажів, підвищення зайнятості, зміни бізнес-процесів;

- Зниження адміністративних бар'єрів і консультаційна підтримка по адаптації бізнесу до нових економічних реалій.

Відзначимо, що питання, пов'язані з віднесенням галузей до найбільш постраждалих в період пандемії, досить спірні і постійно обговорюються не тільки на державному рівні, а й на рівні експертних рад і рад підприємців, але очевидно, що найбільш постраждалими слід вважати громадське харчування, туризм, транспорт, індустрія розваг, культура і спорт тощо - здебільшого це сфера послуг [35, ст.110].

Якщо провести ранжування найбільш поширених антикризових заходів

підтримки бізнесу в цілому по світу, то лідирує позикове фінансування (в світі в середньому запропоновано близько 425 різних інструментів підтримки). В Україні максимально враховується позитивний міжнародний досвід підтримки бізнесу, а також реалізується унікальні проекти підтримки бізнесу, які стартували в період значно раніше кризового і завдяки спланованому бюджетному фінансуванню стали підтримує інструментом антикризового управління в бізнесі і дозволили створити якийсь компенсаційний механізм готовності бізнесу до негативних ефектів триваючої економічної турбулентності, це:

- Національний проект «Мале та середнє підприємництво і підтримка індивідуальної підприємницької ініціативи»;

- Національні проекти «Пришвидшення суб'єктів малого і середнього підприємництва», «Покращення умов ведення підприємницької діяльності», «Розширення доступу суб'єктів малих і середніх підприємств до фінансової підтримки, в тому числі до пільгового фінансування», «Популяризація підприємництва», «Створення системи підтримки фермерів і розвиток сільській кооперації»;

- Програми АТ «Національна корпорація з розвитку малого та середнього підприємництва»;

- Проекти українських регіонів.

Національний проект «Мале та середнє підприємництво і підтримка індивідуальної підприємницької ініціативи». У сучасних умовах конкуренції і розвитку діяльності важливо в малих і середніх підприємств впроваджувати елементи цифрової економіки (онлайн банк, електронна звітність, державні послуги та ін.). При цьому пандемія загострила цей процес, зробивши його одним з виходів з кризи. В сукупності можливість користуватися послугами центрів підтримки підприємництва «Мій бізнес», центрів підтримки експорту, мікрофінансових організацій, бізнес-інкубаторів, технопарків дає додаткові резерви для оптимізації витрат на ведення бізнесу [47, ст.88].

Центр надання послуг «Мій бізнес» націлений на надання

консультаційних послуг з кредитування, оподаткуванню, бухгалтерського обліку, послуг з оренди на пільгових умовах, включаючи доступ до комунікаційних ресурсів та інтернет. У регіонах України реалізуються програми допомоги малих і середніх підприємств з можливістю субсидування частини витрат, пов'язаних з придбанням обладнання для створення, розвитку або модернізації виробництва, а також субсидування витрат, пов'язаних зі сплатою першого внеску при укладанні договору лізингу в галузях обробного виробництва, сільського господарства і туризму.

Важливість поширення медійних навичок, враховуючи наслідки поширення електронної торгівлі і безконтактних платежів, робить необхідним більш активне впровадження суб'єктами малих і середніх підприємств процедур медійності бізнесу, але при обов'язковому аналізі діяльності з метою виявлення наявних проблем, ризиків, упорядкування наявних бізнес-процесів. Тільки комплексна діагностика бізнес-процесів і оцінка доцільності їх зміни може принести позитивний ефект від впровадження медійних рішень. Державна підтримка може включати сприяння підвищенню цифрової грамотності керівників і менеджерів суб'єктів малих і середніх підприємств, з розумінням важливості таргетингу бізнес-процесів в залежності від особливостей ведення бізнесу, в розрізі поставок, виробництва, маркетингу, реалізації, фінансів, бухгалтерського обліку, управління персоналом.

Важливим аспектом антикризового регулювання виступає покращення ділового клімату. Індикатором умов ведення бізнесу вважається рейтинг Doing Business, в якому Україна за десять років пройшла шлях від 124 місця до 28. Покращення умов отримання кредитів (Україна має досить високий рівень захисту кредитних операцій - 9 з 12 (6,1 в середньому по країнах з високим доходом) показує доступність кредитування для малих і середніх підприємств, проте це серйозно обмежується досить високими в порівнянні з іншими країнами з аналогічним соціально-економічним рівнем розвитку процентними ставками [58, ст.22].

За даними Банку України, середньозважені процентні ставки за

кредитами, наданими суб'єктам малих і середніх підприємств становили:

- На січень 2019 року - для кредитів до 1-го року 11,05%, для кредитів понад 1 року - 10,52%;

- На січень 2020 року - для кредитів до 1-го року 10,43%, для кредитів понад 1 року - 9,55%;

- На вересень 2020 року - для кредитів до 1-го року 6,95%, для кредитів понад 1 року - 8,11%.

Очевидно, що бізнес відчуває потребу в позиковому фінансуванні при недостатності власного капіталу, однак при доступності кредитів повинна бути забезпечена і їх доступна вартість, а також можливість надання без застави кредитів.

В цілому, враховуючи як досвід реалізації національних проектів, так і оперативну роботу державних органів влади з розробці та реалізації антикризових заходів підтримки бізнесу, слід відзначити важливість розробки інструментарію довіри з боку бізнес-спільноти до здійснюваних державою інвестицій і фінансових заходів підтримки бізнесу в кризових умовах.

можливо на основі створення відкритого ресурсу - цифрової платформи, в якій акумульовано і постійно оновлюються дані про суб'єктів малих і середніх підприємств, які отримали підтримку з бюджету, що розкривають обсяг і джерела фінансування, вид економічної діяльності, що особливо важливо, цілі фінансування і результати, отримані компаніями [61, ст.162].

Це дозволить оцінювати ефективність заходів державної підтримки і через податкові надходження забезпечувати повернення коштів до бюджету, а також створити механізм підтримки не тільки бізнесу, а й гарантії зайнятості та соціального захисту, а також сформувати базу для зростання ВВП країни.

3.2. Імплементация медіа і когнітивних технологій в моделі соціально-економічної антикризової політики

Зміна внутрішніх бізнес-процесів, як адекватна реакція на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі стає чи не єдиним шляхом трансформації діяльності в кризові періоди. Особливість поточної кризи, як зазначалося в попередніх параграфах магістерської праці, полягає в тому, як істотно змінилися способи взаємодії зі споживачем в силу різних карантинних заходів, включаючи різні способи зниження числа випадків контактів людини з людиною.

Д. Нараяндас, В. Хеббар, Л. Лі провели великомасштабне опитування, щоб оцінити, наскільки китайський діловий світ адаптувався, впроваджував інновації, вижив і навіть процвітав в цей неспокійний період. З'ясувалося, що китайські компанії були змушені швидко:

- Використовувати медійні технології, щоб вони могли адаптуватися і впроваджувати інновації;
- Випробувати нові бізнес-моделі;
- Задовольняти виникають і раніше невідомі потреби клієнтів;
- Розробляти нові бізнес-процеси і практики;
- Переглядати моделі співробітництва та командної роботи.

Аналізуючи висновки даних авторів, вважаємо, що в практику антикризового виживання повинні бути впроваджені нові методи, включаючи і цифрову трансформацію, і нові прийоми когнітивного менеджменту. Проте, слід розуміти, що все ж цифрова трансформація не є ідеальним процесом, і в своєму впровадженні в діяльність підприємства (в тому числі і бізнесу) долає значні труднощі [76, ст.33].

Серед найголовніших проблем в області впливу цифрової економіки на бізнес розглядаються:

- Загрози кібератак. Інформація не тільки дає можливості для комунікації та прийняття достовірних рішень, але і створює можливості для здійснення маніпуляцій зі споживачем інформації;

- Фінансові і підприємницькі ризики. Рішення про зміну бізнес процесів на користь медійних рішень вимагає додаткових витрат, які можуть не окупатися. Крім того, прийняті рішення можуть не привести до очікуваних результатів, що тягне вже за собою підприємницькі ризики;

- Скорочення робочих місць. Цифрові рішення часто ведуть до зростанню загрози звільнення працівників;

- Бар'єри в області медійності бізнесу не дозволяють малим підприємствам бути обізнаними в області підтримки бізнесу, а також бути почутими і підтриманими.

Заявлені вище чотири основні проблеми в області впливу медійності на бізнес доцільно звести до двох, в контексті даного дослідження: фінансові відносини і високий ступінь невизначеності, що визначається низьким (недостатнім) рівнем цифровий компетентності працівників, зайнятих в малому бізнесі. Цифрова трансформація містить загрозу посилення кризових факторів при перетворенні бізнес-моделей, що більш притаманне давно функціонуючому бізнесу. Але, руйнівний вплив кризи вимагає використання медійних можливостей для виживання, змінюючи підхід до впровадження медійних інновацій.

Перехід до медійних технологіям є складним завданням для малих підприємств, що не були віднесені до категорії затребуваних (таких як туризм або театральне мистецтво, наприклад) протягом пандемії. При цьому відомий досвід стартапів, які намагалися (і цілком успішно) скорегувати свої бізнес-моделі в результаті пандемії COVID-19.

Необхідність проведення швидкої цифровий трансформації швидко (протягом декількох тижнів або навіть днів) стала першочерговим завданням під час пандемії через руйнівні змін в контакті з споживачами. При цьому слід пам'ятати, що відмова від цифрової трансформації може збільшити технологічний розрив від конкурентів, активно використовують нові технології. Тому до початку трансформації слід відповісти на два питання: питання результативності діагностики, тобто точного встановлення проблем, на які

наражається конкретний бізнес, і питання про можливість застосування медійних технологій - впорається цифрова трансформація з встановленими проблемами [1, ст.12].

Однією з перешкод на шляху трансформації бізнес-моделі є відсутність конвергентного сприйняття змін навколишнього середовища менеджерами. Однак, пандемія COVID-19 змусила багатьох повірити в те, що в діловому середовищі дійсно відбулися різкі і суттєві зміни, при цьому більшість дослідників впевнені, що ці зміни відбудуться не тільки під час пандемії, а й також збережуться в постпандемічний період.

На думку А.В. Лук'янової, представники малого та середнього бізнесу для забезпечення конкурентних позицій і майбутньої медійності своєї діяльності вирішують на сьогоднішній день триєдину стратегічну завдання:

- По-перше, встановлення більш тісних відносини з постачальниками і замовниками;
- По-друге, підвищення рівня власної операційної ефективності;
- По-третє, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Різні проблеми, з якими стикаються малі підприємства, включають зниження купівельної спроможності клієнтів, обмеження взаємодії і робочого часу, брак сировини, скасування замовлень, зменшення надходжень грошових коштів і порушення ланцюжка поставок. Саме зазначені причини стають основою пропонованої триєдиної завдання. Очевидно, що виконання всіх цих трьох завдань неможливо без відповідних фахівців і належного фінансування. Щоб впоратися з цією обставиною, багато малих підприємств застосовують антикризове управління для підвищення організаційної стійкості і відновлення своїх організаційних функцій для нормальної роботи.

Стійкість включає здатність організації підтримувати свої звичайні організаційні функції в періоди збоїв і є одним з властивостей економічних систем, які доцільно формувати ще до кризи. Одним з найбільш суттєвих заперечень по медійній трансформації є тривалість таких дій (час реалізації першого проекту), особливо в малому бізнесі, часом не мають власних

фахівців. На думку Г. Демарест і Дж. Скотта, це не завжди вірно, так як за їхніми оцінками на перший етап йде до 30 днів при використанні принципу від «знань до дії». Вимоги по швидкості змін спираються на надію, що довгостроковий вплив пандемії COVID-19 як і раніше невелика і постпандемічні можливості будуть ще більше, якщо фірми зможуть використовувати медійні технології у час пандемії. Така невизначеність є нормальним явищем для керівників бізнесу, які зазвичай мають високий підприємницьким духом, і з цієї причини від них очікується гнучкість і адаптація [15, ст.124].

Ми згодні з Г. Демарест і Дж. Скоттом щодо необхідності реалізації 4-х фазної моделі для медійності діяльності для малого підприємства, що включає:

Перша Фаза. Експеримент, як розуміння можливості медійності, розвиток базових навичок, створення пілотного проекту, формування робочого простору;

Друга Фаза . Впровадження, як розвиток першого продукту / послуги, залучення ресурсів, пошук фінансування, розвиток плану випуску;

Третя Фаза . Експансія, як збільшення числа кейсів, планування випуску, формування структури і команд, план зростання;

Четверта Фаза . Оптимізація, як бізнес практики як нова нормальність, встановлення фінансових цілей і результатів, нормалізація середовища даних.

Традиційні фірми часто стикаються з дилемою при перетворенні бізнес-моделей в медійні. З одного боку, вони повинні бути в змозі скористатися поточними можливостями, використовуючи існуючі бізнес-моделі, які орієнтовані лише на короткострокову перспективу. З іншого боку, фірми повинні створювати інновації, які будуть підтримувати їх виживання. Підприємець несе стратегічну відповідальність за баланс між короткостроковими реагуванням і довгостроковим баченням, що вимагає спеціального вивчення. Ці проблеми традиційно вирішуються з використання організаційної структури, яка може підтримувати перетворення бізнес-моделі.

Процес пошуку нової організаційної структури може створити розбіжності серед вищого керівництва, які заважають бізнесу прагнути до

радикальної трансформації бізнес-моделі. Очікується, що фірми зможуть досягти «нового цифрового звичаю» щодо ведення бізнесу. Слід також звернути увагу, що такі аналітичні рішення, як бізнес аналітика, глибоке навчання, цифровий маркетинг не повинні стає на чільне місце при антикризової медійності: з одного боку, вони вимагають істотних ресурсів, з іншого, - вони не дають миттєвого результату. Тому методи і прийоми цифрового маркетингу, обробки біг-дата і т.д. повинні застосовуватися не раніше стадії зростання операційної ефективності або на стадіях посткризового відновлення [22, ст.43].

Отже, послідовність завдань для бізнесу по переходу до медійних рішень у кризовій ситуації містить:

- Уточнення шляхів і способів дифузії медійних інновацій в фірму і вибір стратегічного сценарію медійності;
- Пошук доступних знань і організація навчання фахівців, включаючи самонавчання;
- Зміна організаційної структури і функцій (допоміжних процесів), які створюють можливість для подальших медійних проектів;
- Організація продажів в цифровому середовищі (самостійно або на основі галузевих або універсальних інтеграторів);
- Управління доступом до різних джерел даних, платформ, фінансових технологій і екосистемам, а також управління ресурсами;
- Формування набору необхідних для діяльності різних медійних технологій, з урахуванням їх старіння і необхідності поновлення, а також тестування нових доступних технологій;
- Зростання операційної ефективності (в кризовий період - недопущення розривів у платежах);
- Перехід до позаказної організаційності діяльності (саме в кризовий період), в період відновлення розвиток концепції все як послуга.

Розкриємо далі дані завдання більш конкретно. Уточнення шляхів і способів дифузії медійних інновацій в фірму і вибір стратегічного сценарію

медійності. Перш за все, необхідно сформувати цифрове бачення власного бізнесу в цифровому форматі. Цифровий образ бізнесу не допускає для його формування запрошення сторонніх консультантів, тому для його формування необхідно здійснити збір даних про кращі практики. Після складання уявлення про цифрове майбутнє бізнесу необхідно розробити стратегію переходу до такого стану на основі розгляду можливості медійності функцій (всіх або обраних). Цей етап вважається завершеним, якщо буде створена проектна команда для реалізації пілотних рішень [36, ст.50].

Пошук доступних знань і організація навчання фахівців, включаючи самонавчання. Проектна команда повинна сформувати перелік джерел доступних знань, необхідних для вирішення медійних перетворень і створити відчуття для всього бізнесу невідкладності медійних рішень. При цьому важливим завданням цього етапу є організація самонавчання для скорочення часу отримання медійних рішень. Незважаючи на поширені рекомендації про запрошення зовнішніх фахівців, кризові вимоги швидкого отримання медійних результатів вимагають використання внутрішніх ресурсів.

Зміна організаційної структури і функцій (допоміжних процесів), які створюють можливість для подальших медійних проектів. Необхідно провести функціональний аналіз бізнес процесів, розглянути можливості впровадження нових функцій, з метою того щоб наздогнати розвиваються медійні технології в бізнесі. При цьому слід виключити створення функцій по принципам «така повинна бути» або «буде потрібна в майбутньому», що призведе до зайвих витрат. Відповідно до нового набору функцій, повинна бути змінена (скоригована) організаційна структура. При невеликій чисельності персоналу ця частина реформування повинна виконуватися самим власником. Організація продажів в цифровому середовищі (самостійно або на основі галузевих або універсальних інтеграторів). Перш за все, необхідно здійснити вибіркове впровадження медійних технологій: окремих завдань, послуг, оплати і т.д.

Наступний крок полягає в проектуванні каналів продажів, поєднуючи ці рішення з можливим цифровим просуванням на ринкових сегментах.

Вибираючи продукти або послуги для вибіркового тестування, вважати пріоритетними продукти / послуги придатні для цифрового маркетингу, що встановлюється шляхом аналізу кращих практик (з урахуванням регіону).

Управління доступом і необхідними ресурсами. У медійній економіці основним ресурсом стають споживачі, тому необхідно точно розуміти, де будуть зберігатися дані про покупців, і хто буде мати доступ до них. Крім того, спрощення процесів продажів призводить до можливості зростання спонтанних покупок, які не потребують складних дій або складного вибору для споживача, так як дуже часто цифрового покупця відлякують нестандартні процедури.

Великі можливості містяться в колаборації з партнерами, які також просувають продажу бізнесу, тому партнерські мережі стають потужним інструментом цифрового просування. Такі рішення повинні припускати також: формування портфеля різних медійних і фінансових технологій; впровадження власних платформ онлайн-торгівлі, залучення даних цифрової аналітики, залучення споживачів через соціальні мережі [40, ст.102].

Зростання операційної ефективності (в кризовий період - недопущення розривів у платежах). Для досягнення операційної ефективності на час кризи слід максимально відмовлятися від функціональних бізнес-моделей і переорієнтуватися винятково на продуктові бізнес-моделі, в тому числі і кінцеві послуги. Розвиток партнерства слід зберігати тільки в перспективних ланцюжках створення вартості з урахуванням зростання на етапі відновлення економіки. Особливе місце в цьому блоці займає освоєння нових навичок, які ведуть до зростання продуктивності праці.

Перехід до позаказної організації діяльності (саме в кризовий період), в період відновлення розвиток концепції все як послуга. Виконання великих індивідуальних замовлень від промислових підприємств або державного замовника забезпечить фінансову стійкість. Тому пошук замовлень від великого споживача стає одним з інструментів перепроєктування бізнес-процесів, але слід розуміти, що такі можливості обмежені.

Важливу роль тут набувають менеджери, які здійснюють продаж на таких

сегментах, що дозволяє формулювати ідеї від партнерів, розширюючи продуктивний портфель. Так, з-за зростаючого обсягу кастомізації кінцевої продукції доцільно використання медійних двійників, розробляючи масштабується, по використанню ресурсів, коли заміна дорогих фізичних випробувань на використання медійних технологій відбувається повсюдно, що обумовлює практичну значимість даного дослідження.

На думку В.М. Орловського, існують три стратегії (сценарію) цифровий трансформації, що мають на меті сформувати «повністю цифровий» бізнес, створити «цифрову обгортку» або реалізувати додавання «цифровий приправи». На його думку, ці сценарії швидше притаманні всьому ринковому сегменту, а не конкретному бізнесу. І є важливі відмінності в тому, «що робити?» і «як робити?», в частині цифрової трансформації між цими трьома типами [55, ст.127].

Відповідно до цього для подолання кризових проблем рекомендуємо також три сценарії:

- Сценарій швидкого переходу до цифрового бізнес моделі;
- Цифрова організація продажів (без реформування основний бізнес моделі);
- Медійні партнери для виходу на ринок (аутсорсинговий підхід).

Швидкий перехід до цифрового бізнес моделі. Для цього сценарію характерна разова медійність, яка виконується в короткі терміни. Безсумнівно, що такий сценарій можливий, якщо вже на підприємстві прийняті медійні технології до пандемії, але в обмеженій мірі, що створює фундамент для проведення цифровий трансформації в період пандемії. Такі рішення призводять до значних змін і змінюють конкурентну позицію. Слід розуміти істотні ризики такого переходу, але в період пандемії він може виявитися єдино прийнятним, якщо галузь в якій представлено мале підприємство стрімко оцифровується. Можна сказати що бізнес в цій категорії є групою «першопрохідців» і прагне прищепити стратегічну чутливість з метою виявлення слабких сигналів про зміни, перш ніж інші фірми зможуть їх

ідентифікувати. Проте, в середовищі медійних технологій ця конкурентна позиція не протримається довго, оскільки існує можливість наслідування з боку конкурентів [60, ст.77].

Безсумнівно, такий вибір є тимчасовим вирішенням проблеми відсутність у фірми медійні знання. Даний сценарій дає можливість здійснення трансформаційних змін при відсутності медійних компетенцій. Трансформація медійних технологій змінює поведінку фірм, діючих в рамках однієї бізнес-екосистеми, так що бізнес контекст фірм також повинен був змінитися. Ці зміни в діловій середовищі можуть бути підтримують чинниками, що дозволяють бізнесу продовжувати свою діяльність, готуючись до переходу, щоб в майбутньому стати більш цифровим. Тому вибір цього сценарію вважається короткостроковим рішенням, але дає найкращий результат в період кризи, але також дає можливість передбачити довгострокову цифрову перспективу. Ми можемо зробити висновок, що бізнес може слідувати трьома шляхами: прискорення медійності, перезапуск функцій продажів та пошук медійних партнерів для виходу на ринок. Рішення про вибір одного з трьох варіантів цифрової трансформації визначається існуючим рівнем цифровий зрілості, культурою навчання, історією впровадження медійних технологій. Вважаємо, що цифровізація функцій продажів при будь-якому сценарії є обов'язковою. Також слід зазначити, що рух до цифрового майбутнього суто індивідуально для кожного бізнесу, незважаючи на спільність стратегій.

3.3. Індивідуалізація підходів до формування системно-динамічного сценарію забезпечення суспільної стабільності в умовах пандемії COVID-19 в Україні

Підсумковим аспектом для ідей системно-динамічного сценарію є індивідуалізація. Системний підхід завжди має на увазі як об'єктивне, так і суб'єктивне сприйняття дійсності. Тому серед стратегічних питань антикризового управління в малому бізнесі залишається питання про

індивідуальні стратегічних рішеннях.

З одного боку, джерелом сучасного виживання малих підприємств стала цифрова трансформація бізнесу, так як успішні вирішення окремих компаній дозволили визначити медійні перетворення як ключовий тренд сучасності. З іншого боку, не знята порядок чергової економічної кризи, і очікування депресії, масштаби якої до сих пір ще не ясні. При цьому всі процеси посилюються ще двома руйнівними процесами - це посилення антиглобалізаційних трендів, включаючи зміни в громадській думці, і прояви пандемії, які суттєво погіршили діловий клімат для більшості компаній [75, ст.84]. Ефекти цифрової трансформації, розглянуті в попередньому параграфі, надають не тільки позитивний вплив на розвиток багатьох сторін діяльності суспільства, але можуть і приводити до погроз виживання і розвитку різних бізнесів, які намагаються монетизувати медійні переваги. Цифрові рішення можуть виявитися згубними для малих підприємств в силу впливу нових, неврахованих факторів.

Тому істотно важливо встановити вплив медійних перетворень на умови ведення бізнесу, і дати оцінку можливості виникнення кризової ситуації в діяльності малих підприємств через трансформаційних перетворень з додатковим урахуванням вже виявлених загроз зовнішнього середовища. Як виявилось, гіг економіка (від англ. Gig economy) як результат цифрової трансформації також різноспрямовано реагувала на пандемію, і не підтвердила абсолютну перевагу в порівнянні з традиційною.

Класичні методи діагностики кризи ґрунтувалися на накопиченні історичного досвіду, якими є у цифрової економіки ще немає, тому вважається, що у випадках, коли відомі методи управління виявляються недостатніми, необхідно здійснювати індивідуалізацію / диференціацію інструментарію протидії різним загрозам. Відомі і поширені інструменти та підходи кризового менеджменту на компанії, які були створені в умовах попередніх технологічних оновлень, які не враховують специфіку нової цифрової арени.

Особливістю сучасного етапу є суттєве зростання малого середнього

бізнесу, тому слід розділяти інструменти кризового управління для малого і середнього бізнесу і великих компаній (як зазначено в роботі В. Медаковіч і Б. Маріч). Етапи розвитку бізнесу є найважливішим періодом в життєвому циклі компанії, і саме цей період найбільш часто піддається кризовим ситуаціям. У літературі відомо, що кризовий менеджмент містить від двох (реактивне і проактивне управління) до п'яти великих складових: відхід від ризику, рішення проблем, випередження, реактивний підхід і інтерактивний підхід. Найбільш застосуємо для цифрової економіки реактивний підхід, на який і будемо орієнтуватися далі. Реактивний підхід до кризового управління, як правило, розуміється як набір процедур і принципів, що сприяють виведенню бізнесу з кризи і стабілізації його. Цей підхід має чітку процедуру і починається з виявлення кризи і формування сценаріїв коригувальних дій [4, ст.38].

Неефективність проактивного стилю для цифрової економіки полягає в раніше згаданій причині - відсутність історичного досвіду, що дозволяє сформувати алгоритми передбачення. Таким чином, раніше показано, що рішення щодо запобігання кризових ситуацій вимагають нового переосмислення теоретичних передумов кризового менеджменту та формування сценарного інструментарію забезпечення сталого розвитку компаній. Істотним елементом такого аналізу стало розуміння неоднорідності компаній в цифровому середовищі, як з точки зору створення розвитку і виживання, так і з точки зору управління. На основі такого розуміння встановлено, що існують два методологічних підходу: це накопичення емпіричних даних в історичній перспективі і індивідуалізація рішень, яка дає рекомендації в поточний момент часу, відмовляючись від використання відомих тенденцій недавнього минулого. Віддаючи перевагу другому підходу, прекрасно розуміємо, що він носить суб'єктивний характер, але відзначаємо, що помилки, пов'язані із встановленням суб'єктивних на даному історичному інтервалі, будуть менше, ніж використання для оцінки загроз бізнес-моделей попереднього технологічного укладу.

В оцінці загроз розвитку компаній особливе місце займає фінансовий

аналіз (аналіз стійкості), що дозволяє зробити експрес-прогноз майбутнього. Однак його роль істотно знижується при появі нових медійних гравців. Більш того, несумісність результатів фінансового аналізу компаній попереднього укладу і компаній, що виникли в цифровий століття, вимагає методологічно відмовитися на даному етапі від переважної ролі фінансових оцінок і використовувати їх тільки довідково.

Ця обмеженість фінансового аналізу на поточному етапі цифровий трансформації буде знята пошуком нових співвідношень, що характеризують діяльність компаній, але в очікуванні їх появи універсальність фінансового інструментарію може вводити в оману дослідника. Безсумнівно, все вище сказане стосується лише тих галузях економіки, в яких відбувається зміна переважної технології (технології лідера), тому в якості базису прийняття рішення про необхідності індивідуалізації методологічно коректним буде підтвердження того, що нові технологічні рішення починають переважати в даній сфері, що послужило об'єктивною основою дослідження [20, ст.43].

При цьому одиничного факту появи хоча б однієї компанії, що відповідає новому, досить, щоб відмовитися від сформованих методів діагностики загроз розвитку компаній. Тому автори не ставили завданням описати всі прояви медійних рішень, а спиралися на відомі факти існування медійних сценаріїв. Поєднання суб'єктивного і об'єктивного поглядів найбільш повно реалізується при системному підході, який і можна вважати комплексним методологічним рішенням в даному дослідженні, дотримання принципів якого і забезпечило отримання результату.

Радикальність медійних перетворень призводить до необхідності уточнення об'єкта дослідження і їх класифікації для більшості економічних напрямків. Так, якщо для традиційного виробництва суттєвою ознакою була «галузевої», що дозволяло структурувати підходи до менеджменту, то для сучасного етапу об'єкт дослідження повинен бути встановлений щодо «цифрового» критерію. З експертної точки зору, доцільно виділити три типи компаній: промислові підприємства виникли в попередню епоху суспільних

відносин, компанії завершують цифрову трансформацію і компанії нового типу, створені як відповідь цифровим викликам. Аналогічний підхід представлений в роботі Є.П. Кочеткова, що обмежує розгляд тільки двох типів компаній - «старі індустріальні» і «нові медійні компанії. При цьому Е.П. Кочетков вважає, що одним з факторів загроз компаній «старого індустріального» виду виступають «нові медійні» компанії [32, ст.97].

Розгляд двох типів компаній недостатньо, так як це не в повній мірі описує фактично відбуваються процеси у суспільстві. Слід звернути увагу на симетричність загрози - не тільки компанії «нового типу» створюють небезпека для «старих індустріальних», а й «старі індустріальні» компанії вельми успішно конкурують з новою формацією.

В результаті аналізу наукових публікацій і систематизації підходів виділяємо три типи компаній (як три історичні стадії розвитку бізнесу в конкретному сегменті) і 8 підтипів (як можливі сценарії). При цьому слід зазначити, що малі підприємства, як правило, відмовляються від цифрової трансформації, реалізуючи нову бізнес-модель в новій компанії, тоді як великі компанії воліють реформи.

Можна констатувати, що необхідно забезпечувати готовність компанії до кризи на рівні стратегічних рішень. Для цифрового середовища кризове управління поки не дозволить запобігти кризі, але компанії можуть ним скористатися більш ефективно з мінімальними втратами. Розуміючи цей висновок, слід зазначити, що в даному випадку статистичні дослідження демонструють свою безпорадність: кілька підприємств бізнесу можуть бути ліквідовані, але сам бізнес буде збережений і перенесений в цифрову площину.

Тому в рамках досліджень слід спиратися на емпіричні, а не статистичні дані. Для цілей оцінки загроз пропонуємо розглядати три типи компаній:

1. Індустріальні.
2. Трансформовані.
3. Новостворені

Віднесення до індустріальних компаніям, включає в себе дві ознаки: час

створення і ставлення до матеріальних ресурсів. Класичні промислові підприємства включають два підтипу: орієнтовані повністю на матеріальне виробництво і / або надання послуг, включаючи обробку інформації. Для них очікуваним сценарієм виживання є організація цифрового доступу до матеріальних ресурсів, заміна продажу продуктів наданням послуг. Організація цифрового доступу забезпечується створенням платформ. Тому індивідуальним критерієм для оцінки сценарію виживання стає успішність реалізованих власних платформних рішень [45, ст.28].

Для більш дрібних підприємств, керованих своїми власниками, виживання містить інші сценарії: це входження в екосистему, що забезпечує збут (Amazon, Яндекс, Ощад і т.д.) або (при скороченні ринку) банкрутство. Для компаній, традиційно орієнтованих на обробку інформації, єдиним виходом є цифрова трансформація або відхід з ринку (незалежно від розміру компанії). Отже, для коригування індивідуальних сценаріїв ключовим ознакою є доступність сегмента ринку і його динаміка.

До трансформованих компаній слід віднести компанії, які обрали стратегію цифрової трансформації і перетворюють свої бізнес процеси, відповідно до знову обраної бізнес-моделлю. Однак процес цифрової трансформації несе в собі загрози зниження стійкості і збільшення ймовірності банкрутства, і тому слід виділити два підтипи: успішне і неуспішне завершення переходу на цифру.

При цьому до цього ж типу слід віднести компанії, близькі до завершення процесів реструктуризації бізнес-процесів. Не вимагає обґрунтування, що цифрова трансформація розглядає оновлення всіх підсистем бізнесу. Але додаткові витрати і помилка в передбаченні динаміки ринку може призводити до невдач по адаптації до умов цифрової економіки.

Успішно пройшли трансформацію компанії продовжать функціонувати на ринку, конкуруючи як з компаніями з першої групи, так і з новоствореними. Але слід зазначити, як правило, ці компанії відрізняються великим обтяженням матеріальними активами, ніж нові медійні, що знижує ефективність їх

виживання в новому середовищі.

Новостворені медійні компанії стають найбільш адекватною відповіддю бізнесу. Слід зазначити, що в кількісному відношенні число малих підприємств значно перевищує великі компанії, але і ризик їх банкрутств значно перевищує ризик банкрутств великих компаній. Проте, не дивлячись на привабливість і ринкову затребуваність новостворюваних підприємств, слід зазначити, що вони мають негативною ознакою з точки зору сценаріїв виживання, обумовленим нематеріальним характером їх основних переліку ведучих активів, що вимагає особливого інструментарію для управління ними.

Новостворені медійні компанії слід розділити на три підтипу: медійні за своєю суттю, що пропонують, перш за все, цифровий контент або комунікації (платформа Zoom), платформні як посередники між споживачем, товарами і послугами (Avito, Booking), і виступаючі як надбудова для компаній індустріального типу (Tesla) [51, ст.30].

Класична логіка кризового менеджменту полягала в тому, що індикатором виходу з кризи було зростання компаній (тобто після реалізації сценарію, обов'язковим був фінансовий аналіз, і покращення показників свідчило про вихід з кризи). Застосування моделей прогнозування банкрутства є одним з найпростіших способів прогнозування банкрутства підприємств, але, на жаль, це не працює для цифрового середовища в силу відсутності необхідного досвіду. Державна політика насправді зацікавлена в творчому руйнуванні, щоб привести у відповідність ринкові механізми зі зміненим попитом і скоротити бюджетні витрати на окремі компанії. В рамках підтримки бізнесу держава повинна бути впевнена в тому, що обов'язковою умовою має стати зміна сценаріїв виживання. Тому сценарії повинні бути доповнені новою типологією компаній - додаткові три класифікаційних ознаки:

- Компанії з низьким борговим навантаженням і збереженням попиту;
- Компанії зі стабільним попитом, але є труднощі обслуговування накопичених боргів;
- Компанії зі скороченням попиту.

Не має сенсу підтримувати першу і третю групу, розраховуючи на самостійні сценарії для першої групи і процедури банкрутства для третьої. З точки зору держави пріоритетом має друга група.

При цьому ступінь індивідуалізації / диференціації повинна бути обрана в такий спосіб:

- Для великих компаній абсолютно індивідуальний підхід (для уточнення, чи дійсно компанія може бути віднесена до другої групи);

- Для бізнесу диференційований секторальний підхід (з акцентом на другу групу), секторальний підхід може бути замінений розглядом різних асоціацій.

При цьому ринки не можуть швидко забезпечити структурну трансформацію без свого механізму - банкрутств, тому держави, захищаючи бізнес і працівників, повинні розуміти, що в даному випадку процес пошуку стійкого стану носитиме затяжний характер. Єдиним обґрунтованим критерієм відкладення процедур банкрутства на більш пізній період є наростання загрози фінансовому сектору [65, ст.114].

Таким чином, підтверджується висновок про те, що підхід, як мінімум існує три групи аргументів, що обґрунтовують відхід від напрацьованих методів кризового управління на користь індивідуалізації сценаріїв (неоднорідність бізнесу, недостовірність фінансової діагностики бізнесу яке обрало цифровий вихід з кризи і суперечливість державного і ринкового регулювання криз). Завдання постійного моніторингу загроз діяльності бізнесу є основною умовою їх виживання і забезпечення майбутнього, в тому числі і цифрового прогресу. Для подальшого використання висновків необхідно сформулювати наступну послідовність дій для бізнесу, яке обрало цифровий «вихід» з кризи. Перше це слід встановити факт наявності в сегменті економіки всіх трьох технологічних типів: попереднього укладу, які пройшли (або завершальних) цифрову трансформацію і з'явилися в цифрову епоху.

Другим пунктом, критично поставитися до використання фінансової діагностики (і її порівнянності) для різних видів бізнесу, розуміючи, що наявність невеликого історичного досвіду спотворює одержувані висновки.

Стандартні процедури фінансової звітності (в частині фінансової стійкості) створюють когнітивний дисонанс, коли збитковий бізнес вважається успішним. Це дозволяє говорити про дивергенції ціннісного і аналітичного підходів, але не дозволяє зробити висновок на користь одного з них.

Третє про розуміння, що уряду будуть максимально відмовлятися від індивідуалізації і застосовувати масові методи підтримки бізнесу, виступаючи «страховою компанією» для сегмента в цілому, а не окремих компаній.

Наступне це показати наявність нових загроз (наприклад, таких, як схвалення або несхвалення соціальних груп) для бізнесу в цифровій середовищі. І до тих пір, поки не будуть історично підтверджені нові критерії їх успішності, можливо стверджувати, що такі малі підприємства будуть мати більш високим ступенем нестійкості.

Останній момент, базуючись на зазначених вище передумови, робимо висновок, що кризовий менеджмент повинен відмовитися від універсальних моделей і більш широко впроваджувати індивідуалізацію, інакше це призведе до двох типів проблем: або недостовірної оцінки чутливості до різних загрозам, або недостовірної оцінки конкурентів в цифровому середовищі. Вирішення цієї дилеми рекомендується виконувати саме за рахунок індивідуалізації сценаріїв, які враховують як фінансові, так і не фінансові показники [5, ст.106].

Такий підхід дозволить більш коректно оцінювати загрози майбутньої стійкості бізнесу. Подальші дослідження в цій області повинні привести до знаходження збалансованого показника стійкості бізнесу і оновленню методології кризового управління.

РОЗДІЛ 4

СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В останні роки ми стали свідком сплеску популярності ідей соціальної відповідальності бізнесу, що виявилось у різкому збільшенні кількості програм та обсягів фінансування, що виділяються компаніями для реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. За півстоліття концепція соціально-корпоративної відповідальності пройшла шлях від разових заходів готельних компаній до невід'ємної складової сучасного менеджменту будь-якої солідної компанії. Як у західних, так і в вітчизняних компаніях принципи соціально-корпоративної відповідальності все більше інтегруються в систему управління, запроваджуються посади віце-президента компанії, відповідального за корпоративну-соціальну відповідальність, створюються спеціальні департаменти та відділи. Крім того, публікація соціальних звітів та впровадження етичних кодексів стало загальноприйнятою практикою.

Причиною такої підвищеної уваги стали дві зустрічні тенденції. З одного боку, бізнес шукав нові шляхи підвищення ефективності в мінливому світі. З іншого боку, повсюдно суспільство почало застосовувати все більший запит на соціальну відповідальність бізнесу. Глобальні економічні кризи останніх років лише підкріпили зазначені тенденції. В умовах нестачі бюджетних коштів на підтримку високих соціальних зобов'язань уряду багатьох країн активно сприяли залученню бізнесу до вирішення актуальних соціальних завдань. На основі конкретно-історичного та неінституційних підходів буде проаналізовано взаємодію бізнесу, суспільства та держави у справі розвитку суспільства через соціально-орієнтованих програм, а також сприйняття експертним співтовариством цієї взаємодії.

Як заведено у науковому світі, до початку аналізу необхідно внести ясність у термінологію. У сучасній літературі зустрічаються два близькі за змістом поняття: корпоративна соціальна відповідальність та соціальна відповідальність бізнесу. Як правило, термін соціально-корпоративної

відповідальності використовується при описі соціальної відповідальності окремо взятої компанії, тоді як «соціальна відповідальність бізнесу» співвідносять з відповідальністю всього бізнес-спільноти. Звісно ж, що у реальному житті ці два поняття є тотожними. Більш того, один із засновників практики соціально-корпоративної відповідальності в Україні С.В. Турчин зв'язує появу двох термінів не з науковою чи практичною доцільністю, а з двома різними перекладами терміну «бізнес» з англійської мови, де він позначає окрему компанію.

У цьому дослідженні спиратимемося на термін «корпоративна соціальна відповідальність», так як він не тільки є найбільш поширеною, а й узагальнюючою назвою так званої «зонтичної» теорії, увібрала в себе такі готельні напрямки як корпоративне громадянство, корпоративна стійкість, корпоративна соціальна діяльність, корпоративна соціальна сприйнятливість та багато інших. Проблема формулювання основних положень теорії соціально-корпоративної відповідальності обумовлена широтою сфери, що розглядається. Досить складно описати межі соціальної сфери, так як зрештою під цей опис може потрапити будь-який аспект людського життя. З іншого сторони, сам термін «відповідальність» також відкриває поле для дискусії. Ми можемо розглядати відповідальність як синонім надійності та чесності у вчинках, а можемо як синоніми словами «борг» і "обов'язок".

У першому випадку соціально-корпоративної відповідальності виступає як добровільна благородна діяльність, у другому – фірма ставить у підлегле, підзвітне становище перед суспільством, державою, акціонерами та усіма іншими сторонами, з ким вона взаємодіє. Звідси походить множинність підходів до визначення соціально-корпоративної відповідальності та наявності великого кількості різноманітних, іноді суперечать один одному шкіл усередині загальної зонтичної концепції соціально-корпоративної відповідальності. Перед тим як розпочати аналіз найвідоміших напрямків наукової думки у цій сфері розглянемо три основні підходи до соціально-корпоративної відповідальності:

теорія корпоративного егоїзму, теорія корпоративного альтруїзму та компромісні теорії.

Теорія «корпоративного егоїзму» асоціюється зі знаменитим висловлюванням Мільтона Фрідмана про те, що «єдина соціальна відповідальність бізнесу – це давати прибуток». В основі цієї точки зору лежить переконання, що головна турбота менеджменту компанії – забезпечити максимально можливі прибутки власникам капіталу, зокрема акціонерам компанії. Тому будь-яке відволікання коштів та ресурсів на сторонні цілі, включаючи соціальну відповідальність, є неприпустимим. Крім того, прихильники цієї теорії йдуть ще далі, доводячи, що соціально-корпоративної відповідальності веде до підриву фундаментальних засад зведеного ринку та навіть до соціалізму. За цією логікою головна загроза, яку несуть у собі всі ідеї соціально-корпоративної відповідальності полягає у підриві свободи підприємництва та конкуренції, а роль держави у всіх сферах суспільного життя значно зростає.

Теорія «корпоративного альтруїзму» виходить із абсолютно протилежних поглядів. Так, головні прихильники такого підходу Д. Девіс, Р. Фрімен та інші говорять про те, що сучасні компанії настільки великі та впливові, що у процесі своєї діяльності вони залучають до своєї орбіти максимально широкі групи так званих "співучасників". У процесі своєї діяльності, особливо у не багатих країнах велика компанія може стати більш потужною та впливовою ніж сама держава. Її діяльність прямо і опосередковано впливає на соціально-економічне становище в країні, відповідно, будучи причиною всіх цих змін компанія зобов'язана відповідати за наслідки.

Прихильники цього підходу наголошують на необхідності добровільного характеру програм соціально-корпоративної відповідальності. На їхню думку, компанія не може обмежитися. Біля витоків теорії стояли такі дослідники як Г. Боуен, Т. Левітт, М. Фрідман, Р. Фрімен, Дж. Гелбрейт, К. Девіс та інші. У своїх дослідженнях вони фокусувалися на внутрішніх джерелах соціально-корпоративної відповідальності. У їхньому поданні бізнесмен з однієї сторони

відбиває цінності, властиві суспільству, у якому функціонує його компанія, з іншого боку – він сам бере участь у формуванні цих цінностей. Взаємодіючи із суспільством, особливо з місцевими спільнотами, а також враховуючи інтереси всіх своїх партнерів бізнесмен сам визначає ті цінності, якими керуватиметься його компанія.

До 70-х років сформувалося уявлення про соціально-корпоративну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням товариства від підприємства. Найбільш чітко цей підхід було сформульовано А.А. Кероллом, який побудував знамениту модель, названу згодом «пірамідою Керолла». Піраміда Керолла була і залишається однією з найпопулярніших теоретичних конструкцій для опису соціально-корпоративної відповідальності.

Однак до 80-х років усі частіше почала лунає критика, пов'язана з тим, що в даній піраміді різні види відповідальності існують як окремі категорії, не перетинаючи і взаємодіючи один з одним. В той же час, ідеї філантропічної відповідальності (або дискреційної, як вона називалася на початковому етапі), навпаки, набули розвитку. Спочатку під нею розумілася сфера, де суспільство ще чітко не сформулювало свій запит і менеджмент компанії керується своїми уявленнями про потреб суспільства, роблячи свій самостійний вибір.

В результаті з'явилася концепція корпоративної соціальної сприйнятливості. Найбільш відомі імена – Р.Акерман, Р. Бауер та ін., а також значний внесок у розвиток власної теорії зробив згаданий вище А. Керол. У рамках цієї концепції увага концентрується на здатності компанії оцінити та вгадати громадські очікування та відповідно реагувати ними. У рамках цієї логіки стратегії менеджменту були поділені на реактивні, оборонні, адаптивні та проактивні. Представляється, що теорія корпоративної сприйнятливості є швидше уточнюючою щодо більш широкої концепції соціально-корпоративної відповідальності, ніж окремим напрямом.

Приблизно в ці роки розвивалося ще одне напрям – корпоративна соціальна діяльність. Грунтуючись на піраміді Керолла, С Вартік, Ф. Кохран і

Д. Вуд створили нову тришарову модель, в якій об'єднали моральні принципи, зовнішні фактори, що впливають на компанію, а також рішення, що приймаються менеджментом компанії в пропонуваніх умов. У свою чергу всі три блоки поділяються ще на три фактори, куди орієнтується менеджмент компанії. Концепція, що набула найбільшого поширення в наші дні, а саме концепція співучасників, сформувалася до 90-х років. Початок цієї теорії було закладено Р. Фрімен. В основі лежить уявлення, що фірма працює не у вакуумі, а в реальному оточенні і для найбільш ефективної взаємодії доведеться враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). До них можуть бути віднесені на внутрішньо-фірмовому рівні працівники компанії та акціонери, а на зовнішньому рівні – інвестори, постачальники, місцеві спільноти, ЗМІ, захисники навколишнього середовища, громадські організації.

Можна говорити про те, що теорія співучасників стала «мостом» між теоретичними конструкціями та практичними рекомендаціями для менеджменту компанії. Саме цим пояснюється той факт, що на сьогодні вона є головною теорією у межах соціально-корпоративної відповідальності. Аналіз поняття соціально-корпоративної відповідальності був би неповний без аналізу концепції "корпоративне громадянство". Під ним може розумітися як загальна ідентичність співробітників однієї фірми, так і уявлення про фірму як про цілісної структури. У першому випадку йдеться про те, що працівники компанії незалежно від її походження відчують себе її частиною аналогії зі своїми громадянством на національному рівні. У другому - компанія це суб'єкт, який, як і інші інститути, має свої права та обов'язки і цим формує суспільство.

Дана концепція була на піку популярності, коли стала очевидна криза мрії про загальне поняття добробуту. Вона була однаково прийнятна для менеджменту, суспільства та держави: компанія отримувала права, а не лише обов'язки обслуговувати громадські інтереси, держава – додаткові фінансові джерела, а суспільство – необхідні блага. У міру розвитку глобалізації теорія стала відходити другого плану, так як не змогла дати відповідь на питання які цивільні права ставляться до транс-національних корпорацій, чи як визначити

обсяг прав для компаній, які сильно відрізняються за розміром та фінансової могутності тощо.

Найбільш молодого та перспективного є теорія «корпоративної стійкості». Вона є продовженням та розвитком більш масштабної концепції – «сталий розвиток». Концепція сталого розвитку була сформульована 1987 р. у доповіді Брундтланда» і започаткувала нове розуміння цілей розвитку всього людства. Теорія корпоративної стійкості у певному сенсі є проекцією сталого розвитку на рівень однієї фірми. Серед найяскравіших послідовників цього напрямку варто назвати Дж. Елінгтона, Т. Діліка та багато інших. Так, саме Дж. Елінгтон вперше сформулював знамените сьогодні поняття потрійного результату (triple bottom line), тобто. відповідальність за трьома напрямками: економічним, соціальним та екологічним.

Важливо відзначити, що принцип потрійного підсумку лежить у основі сучасної системи нефінансової звітності, наприклад, міжнародних стандартів нефінансової звітності GRI (Global Reporting Initiative). Головна відмінність цього підходу від решти можна охарактеризувати як відхід від суто соціальних програм на користь більше широкого підходу, що включає всі три напрямки. З точки зору авторів концепції, досягнення будь-якої із заявлених цілей неможливе без досягнення успіху за іншими напрямками. Такий підхід призвів до того, що сьогодні концепція сталого розвитку, практично «поглинула» концепцію соціально-корпоративної відповідальності, зробивши її своєю частиною. Корпоративна соціальна відповідальність є зонтичною концепцією, що об'єднує під собою різні напрямки думки, які як доповнюють, і суперечать одна одній.

Найбільш популярними сьогодні у рамках концепції соціально-корпоративної відповідальності є концепції співучасників (стейкхолдерів), стійкого розвитку та корпоративної стійкості. Відбувається поглинання концепції соціально-корпоративної відповідальності більш масштабної концепції сталого розвитку. соціально-корпоративної відповідальності все частіше розглядається не як окремий напрямок, а частина політики для

досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз позицій противників та прихильників соціально-корпоративної відповідальності свідчить, що зрештою обидві концепції ведуть до вирішенню тих самих проблем: збільшення прибутку компанії та зростання суспільного добробуту.

Незважаючи на різницю в походах сьогодні всіма визнано необхідність участі бізнесу у вирішенні соціально значимих задач, при цьому в основі цієї переконаності можуть лежати як етичні мотиви, так і прагнення максимально збільшити прибуток підприємства. Ефективність реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності багато в чому залежить від зацікавленості персоналу підприємств. Організаційна ідентичність є одним з різновидів соціальної ідентичності, про що у формі сталого становища працівника у створенні, асоціації себе з нею та планування свого майбутнього в ній, висловлювання лояльності та прихильності даної організації, інтеріоризації корпоративних цілей, цінностей, норм і правил, прийняття рішень відповідно до інтересів організації.

Щоб мати можливість якимось чином оцінити організаційну ідентичність у рамках даного дослідження, пропонується низка параметрів-характеристик ідентичності персоналу, які включають у собі: робочу мотивацію, включеність у роботу, плинність кадрів, задоволеність роботою, кваліфікацію, солідарність колективу, місію, ціль та цінності організації, а також такі характеристики організаційного середовища, як імідж та статус організації. Такий параметр як задоволеність роботою, також включає ряд показників: наскільки цікава робота, яку виконує співробітник, кар'єрні перспективи, розвиток та навчання персоналу (підвищення кваліфікації), можливість самореалізації, задоволеність заробітною платою, прийняття стилю управління, задоволеність відносинами з керівником та справедливість керівника у прийнятті різних кадрових рішень.

Організаційна ідентичність визначається особливостями внутрішньо-організаційної культури праці. З одного боку, певний тип організаційної культури може проводити сприйняття персоналом практик соціально-корпоративної відповідальності в організації. З іншого боку, компанія,

впроваджуючи практики соціальної відповідальності, може змінити чи навіть зруйнувати існуючу у ній культуру. Отже, природа соціально-корпоративної відповідальності має бути узгоджена з організаційною культурою, що сприятиме ефективної роботи підприємства. На практиці соціально-корпоративної відповідальності впливає велика кількість соціальних факторів: структура внутрішньо-організаційних комунікацій, трудові конфлікти та вміння менеджменту їх вирішувати, наявність системи зворотного зв'язку між менеджментом та персоналом.

Вплив на практику соціально-корпоративної відповідальності має і такий фактор, як колективізм та індивідуалізм. Індивідуалізм відноситься до товариств із вільними зв'язками для людей. Колективізм, з іншого боку, означає відокремлення людей із групами (командами). Команда надає «захист» та стійке становище окремих її членів в обмін на лояльність та дотримання встановлених правил та норм. Переважає конформність у більш індивідуалістичному середовищі проявляється лідерство та дотримання особистим інтересам. Організаційна культура в більшості випадків визначає середовище, в якій розробляється стратегія організації та впроваджуються практики соціально-корпоративної відповідальності. Якщо культура організації сприяє відносинам із зацікавленими сторонами, правовим і етичним нормам і моральної поведінки, вона також впливатиме на розвиток. Орієнтована на відповідальність організаційна культура може стимулювати готовність взяти участь у впровадженні та позитивно оцінити ініціативи соціально-корпоративної відповідальності у компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування. Ідентифікація людини зі своїм місцем роботи є важливою аспектом для будь-якої компанії, особливо при врахуванні сучасних тенденцій, пов'язаних з цілями сталого розвитку ООН і які у зазначених стандартах соціально-корпоративної відповідальності. Компанія має бути впевнена у своїх співробітниках і тому, що персонал підтримає її перехід на нову модель корпоративної стійкості. В Україні наявність позитивної організаційної ідентичності зараз дуже

актуально, так як більшість компаній знаходяться на стадії переходу від моделі соціально-корпоративної відповідальності 1.0 до моделі соціально-корпоративної відповідальності 2.0, а найбільші українські компанії, які мають вихід на міжнародні ринки, що поступово рухаються до моделі соціально-корпоративної відповідальності 3.0.

Що стосується взаємовпливу корпоративної соціальної відповідальності та організаційної культури, то можна зробити висновок, що ефективність реалізації практик соціальної відповідальності залежить від того, чи є принцип етичності та відповідальності перед зацікавленими сторонами компанії переважаючий у конкретній організаційній культурі. Відповідно, прийняття співробітниками етичної культури, лояльність до соціально-відповідальної діяльності та розуміння необхідності реалізації такої діяльності в сучасних реаліях дозволяє сформувати сильну організаційну ідентичність працівників з компанією. Абсолютна полярність зазначених експертами тенденцій показує, що українські компанії сильно відстають від західноєвропейських компаній у сфері розробки і реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності.

У той час, як міжнародні компанії вже на повну реалізують практики згідно концепції соціально-корпоративної відповідальності 2.0 і готують ґрунт до впровадження соціально-корпоративної відповідальності 3.0, багато українських компаній продовжують залишатися на першій стадії (орієнтація в основі на разові благодійні акції та соціальні проекти) і поки що не прагнуть виходити нові рівні. Що стосується швидшої трудової адаптації та соціалізації нових співробітників, то тут усі експерти погоджуються з тим, що слідування принципам корпоративної соціальної відповідальності та концепції сталого розвитку справді має належний ефект.

Це робиться для того, щоб персонал краще розумів, що корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування яку політику у сфері сталого розвитку проводить компанія. «Ми дуже багато говоримо про стійкий розвиток у професійному середовищі, виступаємо в університетах, а на практиці людина часто не стикається з цим під час робочого процесу. Тому ми намагаємося

адаптувати програму молодих лідерів так, щоби на кожному етапі ротації щось було, навіть якщо це безпосередньо не пов'язане з їхньою діяльністю» – стверджує, наприклад, експерт. В іншій, вже українській компанії для нових співробітників проводять різноманітні посвяти, наприклад, літні корпоративні заходи – день народження компанії тощо.

Таким чином, програми розвитку персоналу дійсно мають ефект, і чим більша організація, тим більше значення цих програм адаптації. Тому що у невеликих організаціях існує пряма комунікація, вона породжується середовищем. А у великих компаніях найчастіше людина століття не завжди навіть може осмислити, чим він займається, і на якому рівні ієрархії, хто за що відповідає. Тому у філіях іноземних компаній і в багатьох українських корпораціях існують програми адаптації, включають менторство, корпоративні онлайн-курси, які покликані ввести людину у внутрішньо-фірмове соціальне середовище. Якщо організації існує сформована традиція соціальної відповідальності, то людина з перших днів починає розділяти ці цінності, інакше вона не зможе нормально працювати у цій організації. Він сприймає це як певну поведінкову матрицю. Використання різних практик включення нових співробітників у діяльність компанії є обов'язковою умовою для успішної організаційної адаптації.

Переходячи до питання, що ставлення співробітників до компанії, в якій вони працюють, може змінюватися під впливом реалізації в даний час компанії практикують соціально-корпоративної відповідальності, експерти, в основному, погоджуються з таким висновком. Дотримання компанії принципам соціальної відповідальності створює позитивну атмосферу у межах робочого процесу. Тобто у компанії має існувати певне середовище, де керівництво дотримується певної етики ведення бізнесу, створює певні умови. У цьому випадку співробітники включатимуться у реалізацію спільної стратегії соціально-корпоративної відповідальності компанії.

У результаті, на реальних прикладах, можна побачити якийсь сильний розрив у розвитку корпоративної соціальної відповідальності спостерігається в

українських та іноземних компаніях. Корпоративна культура постає як меж реалізації відповідальних практик, а на ідентичність персоналу впливають разові заходи з метою заохочення за виконання роботи та різні тренінги, що проводяться HR-відділом, які носять, в основному формальний характер.

Тут практикується та діяльність, яка дає позитивні ефекти як у напрямку позитивного впливу на зовнішнє середовище (на стейкхолдерів компанії), і у напрямі позитивного впливу на внутрішнє середовище (на співробітників).

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як моральна цінність і стає невід'ємною частиною корпоративної культури компанії, яка відображається в місії, цілі та у повсякденній поведінці персоналу. Дослідження показало, що українські компанії все ще відстають від іноземних, але, проте, вони вже активно включені у розвиток корпоративної соціальної відповідальності: створюються спеціальні організації, такі як Асоціація етики бізнесу та соціально-корпоративної відповідальності та Національна Рада з корпоративного волонтерства проводяться різноманітні конкурси кращих соціальних та екологічних проектів.

В Україні також активно розвивається міжгалузєва кооперація компаній з метою реалізації масштабних соціально-відповідальних проектів, а ця діяльність, згідно з моделями корпоративної стійкості знаходиться вже в парадигмі реалізації моделі соціально-корпоративної відповідальності -1.0, коли компанії об'єднують свої зусилля та ресурси у вирішенні соціальних та екологічних проблем. А це означає, що за деякими напрямками, український бізнес йде все ж таки нарівні з міжнародними компаніями.

РОЗДІЛ 5

ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ

У даному розділі роботи розглянуто основні заходи і засоби захисту населення і територій в надзвичайних ситуаціях.

Для підвищення рівня громадського здоров'я органи державної влади повинні реалізувати ефективні механізми державної соціально-економічної політики, приймати програми громадської безпеки. Влада має нести відповідальність за управління людськими і матеріальними ресурсами, за визначення пріоритетів у їх розподілі, координації завдань з організації навчань, інформуванні громадян про ймовірність виникнення епідеміологічних загроз. В умовах глобальної соціально-економічної кризи необхідно відновлювати капітал довіри до влади і робити це можна єдиним способом, - надаючи достовірну, а головне доступну інформацію населенню.

Епідеміологічні загрози характеризуються невизначеністю, значними соціально-економічними наслідками, що створюють потенційну загрозу для суспільства, безпечної життєдіяльності громадян, нормального функціонування органів державної влади. Непередбачуваний перебіг епідемій, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів і початкові заперечення існування епідемії як такої, не сприяють консолідованим діям, існуюча кількість інфікованих викликає соціальне занепокоєння, а інформаційні повідомлення посилюють почуття тривоги за здоров'я та життя громадян.

У близькому майбутньому слід очікувати подальшого розширення сервісів електронної держави, починаючи від доступу до публічних послуг і закінчуючи розвитком електронної демократії. Поширення отримують онлайн-сервіси, що дозволяють знизити число можливих контактів клієнтів один з одним та з співробітниками органів державної влади. Прогнозовано будуть домінувати механізми соціальної регуляції та соціального забезпечення мінімального рівня життя в обмін на обмеження громадянських прав, що є

глобальним трендом, який веде до перегляду принципів демократії на користь високого ступеня дисциплінарної регуляції суспільного життя.

Соціально-економічна криза змінює структуру зайнятості в секторі малого та середнього бізнесу і створює можливості для її зростання в окремих галузях, у тому числі цифровій галузі, логістиці, онлайн-торгівлі. Частка цих галузей росла і в докризовий період, отож значний вплив на зміну структури зайнятості повинні мати процеси цифровізації економіки, які прискорилися в умовах кризи у період епідеміологічних загроз. Як песимістичний сценарій можна очікувати відхід, або остаточне переміщення в тіньову економіку до половини суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Криза пандемії COVID-19 спричинилася до базової суспільної трансформації, яка детермінована сучасним соціально-економічним станом в Україні. Пандемія спровокувала в Україні термінові заходи з пом'якшення наслідків довготривалого характеру для фінансово-економічних систем і національної безпеки в цілому. Посилює вплив пандемія COVID-19 й на існуючі соціально-економічні кризові явища і спалах хвороб, що лягають додатковим навантаженням на систему охорони здоров'я в нашій державі та провокують відсутність стабільності в суспільстві.

Трансформація державної соціально-економічної політики неможлива без інституційних перетворень, спрямованих на подальший розвиток базових соціальних, політичних й економічних інститутів суспільства, а будь-які фактори оптимізації в механізмах реалізації державної політики соціально-економічною сферою мають різне спрямування. Організаційно координуючи функціонування органів державної влади та інститутів громадянського суспільства слід зазначити, що низка значущих і необхідних кроків, що належать до сфери державної соціально-економічної політики, до цього часу ще не сформовані у боротьбі з епідеміологічними загрозами.

Як тільки соціально-економічна криза, яка викликана епідеміологічними впливами буде остаточно взята під контроль, необхідно буде вжити заходів для вирішення проблеми зростання темпів продуктивності економіки протягом

найближчого часу, і зосередити увагу на структурних реформах, необхідних для покращення довгострокових перспектив соціально-економічного зростання. Непередбачуваний перебіг епідеміологічних впливів, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів є завданням органів державної влади для діяльності з протидії розповсюдження епідемій.

Органи державної влади повинні розширювати спектр медико-соціальних послуг з урахуванням адресності, соціально-демографічних характеристик споживачів даних послуг та їхніх потреб. Розуміючи логіку зазначених аргументів можна стверджувати, що суспільно-владна взаємодія у даній сфері має базуватися на показниках, за якими можна усвідомити рівень соціального капіталу, так як окремі частини суспільства по-різному реагують на пандемію, усвідомлюють реальність цієї загрози та готові виконувати жорсткі вимоги соціальної ізоляції. Невиконання необхідних функцій охорони здоров'я і соціального захисту населення спричинятиме негативні суспільні наслідки збільшуючи навантаження на соціум в майбутньому.

З метою захисту населення, зменшення втрат та шкоди економіці в разі виникнення надзвичайних ситуацій проводиться спеціальний комплекс заходів. Він передбачає проведення наступних дій:

Оповіщення та інформування.

1) Оповіщення про загрозу і постійне інформування населення досягається завчасним створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної, територіальних та локальних автоматизованих систем оповіщення населення в зонах можливого катастрофічного затоплення, районах розміщення радіаційно і хімічно небезпечних підприємств, інших потенційно небезпечних об'єктів.

2) Спостереження і контроль.

Спостереження і контроль за довкіллям, продуктами харчування та водою забезпечується: створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної і територіальних систем спостереження і контролю з включенням до них існуючих сил та засобів контролю незалежно від

підпорядкованості; організацією збору, опрацювання і передачі інформації про стан довкілля, забруднення продуктів харчування, харчової сировини, фуражу, води радіоактивними, хімічними речовинами і патогенними мікроорганізмами; надання населенню можливості придбати найпростіші засоби захисту і контролю для особистого користування.

3) Укриття в захисних спорудах.

Укриттю в захисних спорудах підлягає все населення відповідно до його належності до груп (працююча зміна, населення, яке проживає в небезпечних зонах тощо). Створення фонду захисних споруд досягається шляхом: комплексного освоєння підземного простору, міст і населених пунктів; масового будівництва в період загрози найпростіших сховищ та укриттів; завчасного будівництва за рішення Кабінету Міністрів України окремих сховищ та протирадіаційних укриттів.

4) Інженерний захист.

Заходи інженерного захисту території можуть істотно вплинути на ефективність цивільного захисту, так як передбачають проведення комплексу будівельних та інших заходів щодо запобігання виникнення надзвичайних ситуацій.

5) Евакуаційні заходи. В умовах неповного забезпечення захисними спорудами в містах та інших населених пунктах, які мають об'єкти підвищеної небезпеки, а також у воєнний час основним способом захисту населення є евакуація і розміщення його у приміській зоні.

Евакуації підлягає населення, яке проживає в населених пунктах, що знаходяться у зонах можливого катастрофічного затоплення, небезпечного радіоактивного забруднення, хімічного ураження, в районах прогнозованого виникнення локальних збройних конфліктів у 50-кілометровій прикордонній смузі, в районах виникнення стихійного лиха, великих аварій і катастроф (якщо виникає безпосередня загроза життю та заподіяння шкоди здоров'ю людини).

Залежно від обстановки, яка склалася на час надзвичайної ситуації, може бути проведено загальну або часткову евакуацію населення тимчасового або безповоротного характеру.

У мирний час евакуація населення планується на випадок:

- загальної аварії на атомній електростанції;
- усіх видів аварій з викидом сильнодіючих отруйних речовин;
- загрози катастрофічного затоплення місцевості;
- великих лісових та торф'яних пожеж, землетрусів, зсувів, інших геофізичних і гідрометеорологічних явищ з тяжкими наслідками, що загрожують населеним пунктам.

Евакуаційні заходи здійснюються за рішенням місцевих органів виконавчої влади, виконавчих органів рад, уповноважених органів з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення відповідного рівня.

Евакуація населення здійснюється комбінованим способом, який передбачає у мирний час вивезення основної частини населення з міст і небезпечних районів усіма видами наявного транспорту у поєднанні з виведенням найбільш витривалої частини населення пішки.

б) Медичний захист

Заходами запобігання або зменшення ступеня ураження людей, своєчасного надання допомоги постраждалим та їх лікування, забезпечення епідемічного благополуччя в районах надзвичайних ситуацій є:

- планування і використання існуючих сил і засобів органів охорони здоров'я незалежно від їх відомчої належності;
- розгортання в надзвичайних умовах необхідної кількості лікувальних закладів;
- своєчасне застосування профілактичних медичних препаратів;
- контроль за продуктами харчування, питною водою і джерелами водопостачання;
- завчасне створення і підготовка спеціальних медичних формувань;

- накопичення медичних засобів захисту, медичного та спеціального майна і техніки;
- підготовка медичного персоналу та загальне медико-санітарне навчання населення.

7) Біологічний захист

Захист від біологічних засобів ураження включає своєчасне виявлення чинників біологічного зараження, їх виду і масштабів, проведення комплексу адміністративно-господарських, режимно-обмежувальних і спеціальних протиепідемічних та медичних заходів.

Захист від біологічних засобів вимагає:

- своєчасного використання колективних та індивідуальних засобів захисту;
- введення режимів карантину та обсервації;
- знезаражування осередку ураження;
- проведення екстреної та специфічної профілактики;
- додержання протиепідемічного режиму об'єктами господарювання, лікувальними закладами і населенням.

8) Радіаційний і хімічний захист.

Цей захист включає заходи з виявлення й оцінки радіаційної та хімічної обстановки, організацію і здійснення дозиметричного і хімічного контролю, розроблення типових режимів радіаційного захисту, забезпечення засобами індивідуального захисту, організацію і проведення спеціальної обробки.

Виконання вимог даного виду захисту досягається: завчасним накопиченням і підтримкою в готовності засобів індивідуального захисту і приладів радіаційної і хімічної розвідки та контролю, обсяги і місця зберігання яких визначаються диференційовано відповідно до встановлених зон небезпеки; забезпеченням зазначеними засобами перш за все особового складу формувань, який бере участь у проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт в осередках ураження, а також персоналу радіаційно і хімічно небезпечних об'єктів економіки та населення, яке мешкає в зонах небезпечного

зараження навколо них; своєчасним впровадженням засобів, способів і методів виявлення й оцінки масштабів і наслідків застосування агресором зброї масового ураження й аварій (руйнувань) на радіаційно та хімічно небезпечних об'єктах господарювання, у тому числі літаків (вертольотів) цивільної авіації, для ведення повітряної радіаційної розвідки місцевості; створенням уніфікованих засобів захисту, приладів і комплектів радіаційної, хімічної розвідки та дозиметричного контролю як для воєнного, так і для мирного часу.

У сфері захисту населення і територій НС :

- ✓ планують і здійснюють необхідні заходи для захисту своїх працівників, об'єктів господарювання та довкілля від НС ;
- ✓ розробляють плани локалізації і ліквідації аварій (катастроф) з подальшим погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, до компетенції якого віднесено питання захисту населення і території від НС ;
- ✓ підтримують у готовності до застосування сили і засоби із запобігання виникненню та ліквідації наслідків НС ;
- ✓ створюють та підтримують матеріальні резерви для попередження та ліквідації НС ;
- ✓ забезпечують своєчасне оповіщення своїх працівників про загрозу виникнення або про виникнення НС .

У сфері захисту населення і територій від НС зобов'язане:

- ✓ дотримуватися заходів безпеки, не допускати порушень виробничої дисципліни, вимог екологічної безпеки;
- ✓ вивчати основні способи захисту населення і територій від наслідків НС техногенного та природного характеру, надання першої медичної допомоги потерпілим, правила користування засобами захисту;
- ✓ дотримуватися відповідних вимог у разі виникнення НС.

Системна діяльність органів державної влади у формуванні та реалізації соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, виробленні політичних та управлінських рішень, посилення уваги вчених різних сфер знань

до цієї проблематики не є випадковими. Адже питання державної соціально-економічної політики, громадського здоров'я, соціального забезпечення стосуються широких верств суспільства. Світ швидко змінюється і це потребує відповідного реагування, адже зростання кількості населення, глобальні зміни клімату, стрімкий розвиток цифрової економіки, а також масштабні епідеміологічні загрози створюють як виклики, так і нові можливості.

Україна має суттєві стратегічні переваги завдяки природним ресурсам, географічному розташуванню та якості людського капіталу, що загалом може стати основою для економічного зростання держави. Натомість низка перепон стоять на заваді реалізації власного потенціалу, тому необхідно посилити свої позиції на світовій арені, що сприятиме підвищенню рівня добробуту населення, як основної мети державної соціально-економічної політики. Тому, Постановою Кабінету Міністрів України була затверджена Національна економічна стратегія на період до 2030 року, оскільки важливо мати узгоджене бачення щодо стратегічного курсу соціально-економічної політики, що враховуватиме глобальні тренди та внутрішні можливості держави.

Підставою для прийняття рішень щодо довгострокового розвитку держави та першим кроком у розробленні Національної економічної стратегії стало визначення рівня соціально-економічного розвитку України сьогодні та можливості для зростання в майбутньому. Враховуючи те, що останнім часом проблеми поширення епідеміологічних захворювань є властивою для будь-якої країни світу незалежно від її соціально-економічного рівня розвитку, в тому числі й для України, постає питання, як зменшити епідеміологічні впливи, економічне навантаження на бюджет держави, а також матеріальний тиск на українське суспільство.

Економічно розвинуті країни, де громадянин і реалізація його прав мають найвищу цінність удосконалюється формування державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз. Епідемії стали несподіваним і важливим каталізатором для позначення соціально-економічних контурів нових моделей громадянського суспільства у різних країнах світу.

Держава як регулятор суспільно-владних відносин зобов'язана створити умови для запобігання масового поширення епідемій, що ставить нові завдання перед службами соціального захисту населення на всіх рівнях, а відповідно й органами державної влади на місцях.

Дана передумова стає основою для пошуку ефективних механізмів реалізації державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз та вимагає наукового обґрунтування пропозицій в цьому напрямі. Спалахи епідеміологічних захворювань перевіряють на міцність національні системи охорони здоров'я, потенціал протидії, ступінь готовності та швидкість реагування на кризові явища епідеміологічного характеру. Для того, щоб забезпечити необхідний захист від епідеміологічних загроз, першочергова увага у тому числі повинна приділятися створенню безпечних умов праці громадян. Ключове значення має відводитися своєчасності подання інформації про поширення епідемій, засобам індивідуального захисту і навчання їх правильного використання.

Державна соціально-економічна політика має уособлювати нову систему механізмів державного управління, реалізовувати які необхідно у сукупності з застосуванням новітніх управлінських підходів на всіх структурно-функціональних рівнях. Стратегії соціально-економічного розвитку визначають ключові проблеми, потенційні напрями і шляхи їх розв'язання для формування нової державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, обґрунтовуючи нормативно-організаційні трансформації та реалізацію нових економічних механізмів. Також, потребує удосконалення чинна нормативно-правова база у контексті регулювання суспільно-владних відносин, що виникають у зв'язку з поширенням епідемій.

ВИСНОВКИ

Сучасний світ переживає кризу величезних масштабів, до якому він не був готовий, навіть після більше року, немає пропозицій ефективних стратегій відновлення (подолання) локальних, окремих криз, викликаних пандемією, що підтверджує висновок про те, що слід розглядати саме невизначеність, а не ризики при дослідженні кризової поведінки суспільної стабільності.

Частка малих і середніх підприємств найбільш висока саме в тих галузях економіки, які в цілому зіткнулися з більш серйозними економічними проблемами в поточних умовах (фактично, це приблизно 40% від загальної кількості робочих місць в державах, причому в середньому 75% з них відносяться на частку малих і середніх підприємств) - це автомобілебудування, будівництво, оптова та роздрібна торгівля, авіаперевезення, готельний бізнес, громадське харчування, нерухомість і споживчі послуги. При цьому пандемія дозволила істотно змінити бізнес-процеси в малому бізнесі. Так, відбулося зростання електронної електронної комерції - з січня по квітень 2020 року об'єм цього ринку збільшився на 27% (для порівняння, зростання за весь 2019 рік склав 16%).

Особливістю сучасної ситуації стало те, що держави і місцеві органи влади (і звичайно системи охорони здоров'я) зіткнулися з пандемічною кризою недостатньо підготовленими, часто не маючи ресурсів і часу на підготовку. Важко знайти установи або організації, які не постраждали б під час пандемії. В цілому запропонований в Україні антикризовий пакет, як і в інших країнах світу, включав різноманітні заходи податкового стимулювання, фінансові заходи підтримки, заходи щодо зниження адміністративного навантаження, державні закупівлі.

В цілому, як показав аналіз публікацій, фінансова складова діяльності малих підприємств в момент кризи показує, що вони більшою мірою залежать від фінансування, ніж від власної ефективності діяльності, що дозволяє зробити

висновок про те, що державні програми підтримки бізнесу, забезпечують зайнятість його працівників стають найбільш істотним елементом кризового менеджменту. При цьому, як впливає з класичного визначення кризи, для більшості малих підприємств, пандемічний криза як обмежила багато можливостей для бізнесу, так і створила (і створює нові).

Найбільш складною проблемою виявилися ланцюжка поставок. Як правило, малі підприємства сильно залежать від своїх покупців, постачальників, співробітників в єдиному ланцюжку створення нової вартості. Зміни в будь-якому місці ланцюжка створення вартості практично миттєво впливають з невеликими варіаціями майже на кожного учасника.

Аналіз прикладів взаємозв'язку показників зовнішнього середовища і загроз малому бізнесу демонструє, що для адаптації моделей антикризового поведінки необхідно формувати цілісне бачення ситуації, а не окремі приватні рішення. В цілому, для подолання невизначеності немає можливості зробити єдиний оптимальний вибір, і багатоваріантність стратегій з можливістю найменш витратного перемикавання стає необхідністю - це і обґрунтовує актуальність цього дослідження.

Проведене дослідження дозволило виділити сукупність невизначеності, які впливають на бізнес в поточній пандемії (доступність ресурсів, включаючи антиглобалістичний настрій і дії), короткострокові потреби і терміни (включаючи невизначеність завершення пандемії або встановлення нової реальності), накопичений досвід (або його відсутність при формуванні нової реальності), моделі конкуренції (включаючи домінування технологічних лідерів), зв'язок і медійність (якість зв'язку і перехід цифровому середовищі), а також групи чинників, що створюють ці невизначеності для бізнесу:

- Пандемічні чинники;
- Фактори шокового зміни цін на нафту;
- Адресне державне регулювання і підтримка;
- Цифрова трансформація, включаючи екосистемне поглинання;
- Зміна моделей споживання товарів і послуг, що створюються бізнесом.

Антикризове управління, з урахуванням дослідження уявлень українських і зарубіжних дослідників і їх розумінні кризового менеджменту, розглядається в роботі як стратегічний процес, міняє діяльність бізнесу на основі діагностики потенційних проблем і враховує особливості інституційного оточення до кризи, під час кризи і після закінчення кризи.

Важливим висновком дослідження є те, що криза має на увазі подвійне розуміння: це може бути глобальна криза, яка торкається всіх сторін економічного розвитку, і це може бути приватний локальна криза, який стосується конкретної організації. Якщо для великих компаній ці різні значення можуть розглядатися самостійно, то для бізнесу досить часто збігаються: загальний криза і локальна криза, і далі розглядаємо ті прояви загального кризи, який створив (або може створити) проблеми для бізнесу.

З огляду на аналіз факторів, що впливають на бізнес, визначення антикризового управління для бізнесу має бути доповнене зазначенням на зовнішнє середовище, так як бізнес, не має можливості сформувати власний антикризовий потенціал, потенціал стійкості і багато в чому залежить від навколишнього середовища.

У магістерській праці розроблена стандартизована процедура прийняття рішення про медійності, а також визначені завдання, які необхідно вирішити малому бізнесу при виборі сценарію медійності як мінімально необхідної послідовності дій, кожен елемент якої необхідний для реалізації цифрового переходу. Представлений перелік задач, вимагає застосування технологій управління проектами, і для малого підприємства інтервал часу не повинен перевищувати 30 днів, а при наявності доступних платформ не більше 2 тижнів.

Для подолання кризових проблем рекомендовано використовувати три сценарії:

- Сценарій швидкого переходу до цифрового бізнес моделі;
- Цифрова організація продажів (без реформування основний бізнес моделі);
- Медійні партнери для виходу на ринок (аутсорсинговий підхід).

Для цілей оцінки загроз в магістерській праці пропонується розглядати три типи компаній:

1. Індустріальні.
2. Трансформовані.
3. Новостворені, з урахуванням їх чутливості до використання медійних рішень.

Це може стати як можливістю їх розвитку, так і суттєвою проблемою на черговому етапі життєвого циклу підприємства бізнесу, що відбивається в 8 розроблених сценаріях. Отже, необхідно забезпечувати готовність компанії до кризи на рівні стратегічних рішень. Для цифрового середовища кризове управління поки не дозволить запобігти кризі, але компанії можуть їм скористатися більш ефективно з мінімальними втратами.

В цілому, підтверджений висновок про те, що згідно з прийнятим в дослідженні системно-динамічному підходу, як мінімум існує три групи аргументів, що обґрунтовують відхід від напрацьованих методів кризового управління на користь індивідуалізації сценаріїв: неоднорідність бізнесу, недостовірність фінансової діагностики бізнесу яке обрало цифровий вихід з кризи, а також суперечливість державного і ринкового регулювання криз.

Антикризове управління має відмовитися від універсальних моделей і більш широко впроваджувати індивідуалізацію, інакше це призведе до двох типів проблем: недостовірної оцінки чутливості до різних загрозам, або недостовірної оцінки конкурентів в цифровому середовищі. Завдання постійного моніторингу загроз діяльності бізнесу є основною умовою їх виживання і забезпечення майбутнього, в тому числі і цифрового прогресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алексєєв, І. В. та Федевич, Л. С., 2015. Діяльність господарських об'єднань та аналізування проблем, що впливають на неї. Науковий вісник Херсонського державного університету, 14 (2), с. 39-42.
2. Антонюк, В. П., Аптекарь, С. С. та Балтачєєва, Н. А., 2010. Глобальна економічна криза 2008 – 2010 років: світовий досвід та шляхи подолання в Україні : [монографія]. Донецьк: Юго-Восток, 414 с.
3. Бобров, Є., 2012. Сучасні підходи до дослідження економічної безешки. Економіка України, 4, с. 80–85.
4. Бондар, Н. М., 2016. Етапи підготовки та реалізації проекту державно приватного партнерства. Молодий вчений, 2, с.17–20.
5. Бондарчук, М. К., 2020. Інформаційне забезпечення стратегічного планування в об'єднаннях підприємств. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм: [монографія]. Днепру: Пороги, с. 169–182.
6. Вербова, О. С., 2012. Західноукраїнське приватне підприємництво у період Другої світової війни. Вісник НУ “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні, 6, с. 22-25.
7. Винницька, М. Я., 2010. Флуктуації економічного розвитку в умовах трансформаційної економіки: автореферат магістерської праці на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.00.01. Київ.
8. Геєць, В. М., 2014. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. Економіка України, 12, с. 4-19.
9. Гладілін, В. М., 2018. Аеропорт як функціональна система, передпосилання до приватизації. Містобудування та територіальне планування, 67. с. 116- 126.
10. Горошкова, Л. А., Волков, В. П. та Карбівничий, І. О. 2018. Метод пошуку паритетності при державно-приватному партнерстві. Економічний вісник університету, 38, с. 40-47.

11. Дацій, О. І., Гаман, М. В. та Дацій, Н. В., 2010. Інноваційна модель розвитку економіки України в умовах глобалізації: [монографія]. Донецьк: ЮгоВосток, 370 с.
12. Денисенко, М. П., Юринець, З. В., Юринець, Р. В. та Кохан, М. О., 2020. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційноінвестиційної модернізації економіки. Економіка та держава, 4, с.19–24.
13. Долішній, Д. Б., 2010. Про перспективи електрозабезпечення підприємств нафтогазового комплексу Івано-Фрiнкiвської області. Регiональна економiка, 1, с. 70–77.
14. Єрохiн, С. А., 2014. Загальна теорiя розвитку та структурна трансформацiя нацiональної економiки. Економiчна теорiя, 3 (47), с. 17-25.
15. Захарченко, А. М., 2018. Правовi аспекти державного фiнансового контролю щодо дiяльностi суб'єктiв господарювання державного сектору економiки. Правничий часопис Донецького унiверситету. 1-2 (35-36), с. 24-35.
16. Комiсарчук, Р. В., 2013. Слiдчi ситуацiї, що виникають при розслiдуваннi фактiв незаконної приватизацiї. Право i суспiльство, 6.2, с. 343-347.
17. Корнеева, Ю. В., 2017. Практика первинного размiщення акцiй державних пiдприємств на мiжнародних фiнансових ринках. Глобальнi та нацiональнi проблеми економiки, 16, с. 150-154.
18. Коцiй, О. В., 2010. Прогнозування кон'юнктури ринку молочних продуктiв з врахуванням циклiчностi розвитку економiки України: автореферат магістерської праці на здобуття наукового ступеня доктора економiчних наук. Полтава.
19. Кузьмiн, О. Є., Алексеев, I. В. та Хома, I. Б., 2013. Структурно-функцiональна дiагностика фiнансово-економiчної захищеностi пiдприємства. Фiнанси України, 4, с. 106-116.

20. Ліпич, Л. Г. та Кощій, О. В., 2009. Економічна кон'юнктура: механізм формування та методологічні підходи до оцінювання: [монографія]. Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 220 с.
21. Лук'яненко, Д., Чужиков, В., Вожняк, М. Г. та ін., 2010. Конвергенція економічних моделей Польщі та України: [монографія]. КНЕУ, 719 с.
22. Мамутов, В. К., 2010. Предприятие и вышестоящий хозяйственный орган: [монографія]. Донецк: «Каштан», 240 с.
23. Мельник, О. Г. та ін., 2009. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади: [монографія]. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 212 с.
24. Михалева, Е. В., Фиялова, Д. П. и Панкратова, А. А., 2020. Особенности экспертизы и управления промышленной недвижимостью в донецкой народной республике. Экономика строительства и городского хозяйства, 16 (2), с. 97-105.
25. Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015, 2010. Національна доповідь, за аг. ред. В.М. Гейця [та ін.]. Київ: НВЦ НБУВ, 232 с.
26. Оборина, Е. В., 2010. Антикризисные стратегии развития региональной энергетики: [монографія]. Одеса: Феникс, 288 с.
27. Остром, Э., 2010. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: Ирисэн, Мысль, 447.
28. Павлов, К. В., 2017. Уніфіковані підходи до класифікація об'єктів нерухомості. Глобальні та національні проблеми економіки, 15, с. 390-394.
29. Павлюк, А. П., 2009. Кластерна модель регіональної економіки: теоретико-методологічні засади. Продуктивні сили України, 1 (005), с. 105- 113.
30. Пирог, О. В., 2011. Технологічний розвиток промисловості України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник, 2 (7), с. 248- 252.

31. Пирог, О. В., 2012. Концептуальні положення теорії постіндустріального суспільства для формування економіки нового типу. *Економіка Крима*, 1, с. 38.
32. Поздняков, Ю. В. та Лапішко, М. Л., 2019. Багаторазові непрямі економічні вимірювання як методологічна основа для встановлення невизначеності результату оцінювання вартості. *Приазовський економічний вісник*, 5 (16), с. 415 – 421.
33. Пряхін, Є. В., 2019. Криміналістична характеристика незаконної приватизації державного та комунального майна. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки*, 8.
34. Ризики використання суб'єктів з непрозорою структурою власності у схемах відмивання кримінальних доходів. [Електронний ресурс]. Режим доступу:http://finmonitoring.in.ua/wpcontent/uploads/2018/12/fiu_typology2018.pdf.
35. Синютка, Н. Г., Побурко, О. Я. та Познякова, О. І., 2020. Дивергенція фіскального простору України: ризики боргового виснаження. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 4 (35), с. 335-346.
36. Скворцов, І. Б. та Швед, Л. Р., 2014. Використання системи мультиплікаторів для планування діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 7, с. 541-551.
37. Станасюк, Н. С., 2017. Стратегічні орієнтири державного управління розвитком промислового потенціалу в Україні. *Причорноморські економічні студії*, 17, с. 66–70.
38. Стиглер, Дж., 2012. *Економічна теорія інформації*. *Економіка образования*, 2, с. 54–62.
39. Тараш, Л. І., 2014. Механізм реалізації партнерської взаємодії держави і приватного сектору. *Вісн. екон. науки України*, 2, с. 140–153.
40. Татарінов, В. С. та Резяпов, К. І., 2017. Приватизація і стан фондового ринку України. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2, с. 78-88.

41. Устиментко, В. А., 2014. Публічна власність: проблеми теорії і практики: [монографія]. Чернігів: Десна Поліграф, 308 с.
42. Хома, І. Б., 2012. Моделювання системи управління фінансовими потоками реального сектору економіки в умовах встановлення контролю над величиною «хаосності» ринку: [монографія]. Львів: Видавництво «Растр – 7», с. 9-33.
43. Хома, І. Б., та Дулиба, Н. Г., 2013. Участь холдингових структур в процесі економічної реструктуризації дочірніх підприємств. Часопис економічних реформ, 1, с. 89-95.
44. Чикалова, Л. С. , 2009. Врахування чинника циклічності у прийнятті стратегічних рішень на промисловому підприємстві: автореферат магістерської праці на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук. Луганськ.
45. Шалімова, Л. М., 2010. Проблеми, протиріччя і перспективи приватизації земель фізичними особами в Україні. Вісник Університету Банківської справи Національного банку України, 1, с. 38–41.
46. Шкварчук, Л. О. та Семирак, О. С., 2013. Макроекономічне планування та програмування: сутність та особливості реалізації. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 767, с. 89-96.
47. Юринець, З. В., Юринець, Р. В. та Гнилянська, Л. Й., 2018. Перспективи формування інноваційної інфраструктури України. Академічний огляд, 1 (48), с. 49-53.
48. Armstrong A., Davis E.P., Liadze I., Rienzo C. An assessment of bank lending to UK SMEs in the wake of the crisis // National Institute Economic Review, 2013, vol. 225(1), pp. 39-51.
49. Balios D., Daskalakis N., Eriotis N., Vasiliou D. SMEs capital structure determinants during severe economic crisis: The case of Greece // Cogent Economics & Finance, 2016, vol. 4(1), pp. 1-11.

50. Carnevale J.B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management // *Journal of Business Research*, 2020, vol. 116, pp. 183-187.
51. Castellani D. Mortgage-backed Securitization and SME Lending During the Financial and Economic Crisis: Evidence from the Italian Cooperative Banking System // *Economic Notes: Review of Banking, Finance and Monetary Economics*, 2018, vol. 47(1), pp. 187-222.
52. D'Amato A. How did the global financial crisis impact the determinants of SMEs' capital structure? // *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2019, vol. 10(3), pp. 210-232.
53. Degryse H., Matthews K., Zhao T. SMEs and access to bank credit: Evidence on the regional propagation of the financial crisis in the UK // *Journal of Financial Stability*, 2018, vol. 38, pp. 53-70.
54. Doern R., Williams N., Vorley T. Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature // *Entrepreneurship and Regional Development*, 2019, vol. 31, pp. 400-412.
55. Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis // *Journal of Business Research*, 2020, vol. 116, pp. 199-208.
56. Etermad H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities // *Journal of International Entrepreneurship*, 2020, vol. 18, pp. 125-144.
57. Fletcher G., Griths M. Digital transformation during a lockdown // *International Journal of Information Management*, 2020. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185.
58. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: A visual guide to the economic impact. BBC News, 29 June 2020. URL: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>.
59. He H., Harris L. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy // *Journal of Business Research*, 2020, vol. 116, pp. 176-182. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.030.

60. Iborra M., Safón V., Dolz C. What Explains Resilience of Smes? Ambidexterity Capability and Strategic Consistency // Long Range Planning, 2019, 16 December, article 101947.
61. Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance // GeoJournal, 2019, vol. 84, no. 2, pp. 321-343.
62. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C.A., Prochotta A., Steinbrink K.M., Berger E.S.C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic // Journal of Business Venturing Insights, 2020, vol. 13, no. e00169.
63. Lee N., Sameen H., Cowling M. Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis // Research Policy, 2015, vol. 44(2), pp. 370-380.
64. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends // Technovation, 2018, no. 102012.
65. Medaković V., Marić B. Crisis Management in SME's: Empirical Study in Bosnia & Herzegovina // Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara, 2019, vol. 17, no. 3, pp. 183-186.
66. Mikusova M., Horvathova P. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation // Economic Research, 2019, vol. 32, no. 1, pp. 1844-1868.
67. Nenonen S., Storbacka K. Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system – And the wider market // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 265-271.
68. Pathak S., Ahmad M. Role of government in flood disaster recovery for SMEs in Pathumthani province // Thailand. Natural Hazards, 2018, vol. 93(2), pp. 957-966.
69. Petzold S., Barbat V., Pons, F., Zins M. Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception // Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue

- Canadienne des Sciences de l'Administration, 2019, vol. 36, no. 4, pp. 459-472.
70. Priyono A., Moin A., Aini V.N., Putri O. Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic // *Journal of Open Innovation and Technology Marketing Complex*, 2020, vol. 6, no. 104.
71. Rapaccini M., Sacconi N., Kowalkowski C., Paiola M., Adrodegari F. Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms // *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 88, pp. 225-237.
72. Seetharaman P. Business models shifts: Impact of Covid-19 // *International Journal of Information Management*, 2020, vol. 54, no. 102173.
73. Thorgren S., Williams T.A. Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster // *Journal of Business Venturing Insights*, 2020, vol. 14, no. e00187.
74. Turner J., Akinremi T. The business effects of pandemics – A rapid literature review. In: ERC Insight Paper, University of Warwick: Coventry, UK, 2020.
75. Warner K.S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // *Long Range Plan*, 2019, vol. 52, pp. 326-349.
76. Williams T.A., Gruber D.A., Sutclie K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams // *The Academy of Management Annals*, 2017, vol. 11, pp. 733-769.
77. Zenker S., Kock F. The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda // *Tourism Management*, 2020, vol. 81, pp. 104-164.