

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ,  
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ТУРИЗМУ  
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні  
відносини» Очна форма навчання, 2 курс

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Стратегічні пріоритети антикризового управління в  
міжнародних компаніях»**

601-ФМ      10578579 КРМ

Розробив студент гр. 601-ФМ

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ Д.С. Наріжна

Керівник дипломної роботи

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ Л.М. Титаренко

Консультанти:

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ І.Б. Чичкало-Кондрацька  
із глобальної економіки

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ Л.М. Титаренко  
із етики та соціальної відповідальності  
міжнародного бізнесу

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ Н.В. Безрукова  
із міжнародного менеджменту

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних  
відносин та туризму

\_\_\_.\_\_.2024 р. \_\_\_\_\_ І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та значення антикризового управління міжнародної компанії в умовах нестабільного ринкового середовища.....	7
1.2. Дослідження факторів економічної невизначеності в сучасних умовах.....	12
1.3 Особливості антикризового управління міжнародними компаніями .....	27
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ.....	36
2.1. Розвиток системного підходу до зміни бізнес-моделей під час кризи в міжнародному бізнесі.....	36
2.2. Матричний підхід до діагностики стану міжнародного бізнесу з метою обґрунтування потреби в антикризовому управлінні.....	42
2.3 Сучасні технології реалізації соціально-економічної політики в економіці в умовах наслідків пандемії .....	53
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В РІЗНИХ УМОВАХ ВПЛИВУ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС.....	59
3.1. Поліпшення ділового клімату та індикаторів державних програм як забезпечення антикризового зовнішнього середовища бізнесу.....	59
3.2. Персоналізований підхід до створення сценаріїв системної динаміки забезпечення соціальної стабільності в форс-мажорних ситуаціях	72
3.3. Розробка механізму антикризових планів для міжнародного бізнесу.....	77
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	98

## ВСТУП

Соціальна стабільність є одним із найважливіших факторів економіки будь-якої країни, однак під впливом нестабільної економічної ситуації сучасної епохи (взаємозалежність різних секторів економіки, геополітичні конфлікти, зростання цін на використовувані матеріали та ресурси, потреба в техніці). Розвиток продуктів або виробничих технологій, ринкова цінова конкуренція та нецінова конкуренція, необхідність короткострокового та довгострокового фінансування та вразливість до непередбачуваних подій не лише в економіці, а особливо в усіх сферах життя.

Світ викликає серйозне занепокоєння щодо поширення вірусу, який сам по собі є масовим і має наслідки для нашого здоров'я та безпеки. Вони знають усі фази організаційного розвитку та активні в найрізноманітніших ситуаціях. Проблеми є результатом оцінки зовнішніх ситуацій, але не результатом стратегій управління щодо вирішення ситуації, тому що загальні результати невеликих завдань знаходяться в сьогоденному часі, стратегія управління клієнтами, співробітників, а це означає, що це те, що шукає бізнес. Збій у бізнес-процесах (включаючи збій у логістиці) у великих компаніях, які з того часу зіткнулися з кризами.

Економічна невизначеність впливає на компанії більше ніж ми собі уявляємо. Основою цього аналізу є те, що соціальна діяльність, пов'язана зі швидким реагуванням на ринкові фактори, є важливою через підвищену чутливість до ринкових тенденцій, а також через довгостроковий економічний розвиток.

Трансформація стала трендом сучасності. Вплив впровадження медичних рішень не є позитивним на основі аспектів суспільства, без наслідків виживання та змін у якості життя, які призводять до монетизації суспільства через ЗМІ. Цифрові рішення можна використовувати для незначних зовнішніх пошкоджень, але вони також відкриті для нових факторів. Не зовсім зрозуміло, чи оцінюватиметься вплив медіа-прогулянок на фізичне оточення та

мобільність тих, хто ходить, і вплив їхньої діяльності на навколишнє середовище. У зв'язку з цим об'єктивно розглядаються питання розвитку та вдосконалення методів і механізмів антикризового управління внутрішніми процесами, ефективності управління критичними процесами та управління процесами, задіяними у розвитку різних етапів діяльності організації, в тому числі впровадження медіа рішень у сучасних компаніях. Наголошуючи на важливості подолання серйозних кризових явищ та актуальності вирішення завдання виживання в умовах економічних наслідків епідемії. Незважаючи на те, що в українській та зарубіжній науці є багато теоретичних і практичних досліджень, проблеми розробки методів управління та моделей нових якісних досліджень є невідомими та важливими факторами.

Діяльність організації, синтез подальших технологічних, геополітичних, економічних, соціальних та інших компонентів зовнішнього середовища, які визначають відповідність роботи та середовища. В якості теоретичної основи нами розглянуто праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі державного управління, антикризового менеджменту, планування та прогнозування, конкурентного аналізу, діагностики стану економічних систем та економічної теорії. Більше життєвого циклу організації. Основні висновки були закладені як методологічна основа дослідження.

Мета роботи полягає у дослідженні розвитку методологічного інструментарію антикризового управління організаціями, що функціонують у нестабільних економічних умовах зовнішнього середовища, на різних стадіях розвитку та на основі використання системно-динамічних технологій.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі завдання:

- систематизувати фактори економічної невизначеності у функціонуванні міжнародного бізнесу та виявити роль антикризового управління у підвищенні стабільності економічних результатів їх діяльності;
- проаналізувати зарубіжний досвід антикризового управління підвищення стабільності економічних результатів бізнеса;
- запропонувати системну концепцію антикризового управління

бізнесом у нестабільній економічній ситуації;

- розробити матричний підхід до діагностики стану бізнесу для обґрунтування потреби в антикризовому управлінні;
- обґрунтувати застосування сценарних технологій реалізації антикризового управління у міжнародному бізнесі;
- сформулювати механізм антикризових планів для міжнародного бізнесу.

Об'єктом дослідження є організації різних форм власності та видів економічної діяльності, що функціонують в умовах тиску факторів економічної невизначеності.

Предметом дослідження виступають організаційно-управлінські та економічні відносини, що виникають при реалізації процедур та моделей антикризового управління та адаптації організацій до зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження було використано такі загальнонаукові методи: загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, методи теоретичних досліджень, синтез, аналіз, табличний та графічний методи.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти України, монографії, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, статті, дані звітності компаній, а також Інтернет-джерела.

Практичне цінність кваліфікаційної магістерської роботи полягає в тому, що теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами у процесі формування стратегії розвитку на цільових ринках за умов кризи.

Кваліфікаційну роботу викладено на 98 сторінках комп'ютерного тексту, складається із змісту, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ

1.1. Сутність та значення антикризового управління міжнародної компанії в умовах нестабільного ринкового середовища

Основним поняттям теорії антикризового управління на підприємстві є, безумовно, явище кризи. Слово «криза» походить з грецької мови і означає рішення, поворотний момент або результат, з латинської мови означає «розкол, розрив» з китайської мови. Це одночасно і «загроза», і «можливість» [23, с. 11]. 586]. Слід зазначити, що на сьогодні в науковій літературі відсутнє загальноприйняте визначення кризи, що опосередковано зумовлює складність визначення методів антикризового управління, хоча антикризове управління має широке практичне застосування в підприємницькій діяльності в сферах, що характеризуються високою конкурентоспроможністю. сучасні сектори бізнесу. Загалом, визначення кризи можна звести до двох симетричних підходів:

1) сприймати кризу як раптову зміну розвитку подій, як раптове погіршення ситуації, як нестійку ситуацію, що відповідає значним порушенням у функціонуванні умов;

2) сприймати кризу як можливість, як умови майбутнього розвитку, модернізації.

У нових незвичайних обставинах перехідного періоду це ще більш очевидно. Отже, кризові процеси теоретично можуть призвести до деструктивних наслідків і водночас стимулювати зростання порівняно з рівнем

розвитку до кризи. У цьому контексті парадигма оперативного антикризового менеджменту базується на необхідності усунення причин криз за допомогою прогностичних процедур і розробки відповідних стратегій на рівні розвитку та/або розвитку або робота. Усунення наслідків кризи, в тому числі відновлення платоспроможності та стабілізація фінансового стану підприємства. Метою антикризового управління є процес викликання та поглиблення кризових ситуацій у діяльності підприємства, запобігання їм, мінімізація їх наслідків та усунення наслідків.

Суб'єктом антикризового управління є люди з відповідними функціональними обов'язками, а також знаннями та навичками, які володіють необхідними ресурсами для досягнення запланованих ефектів в умовах кризи, що розвивається. Функція антикризового управління, як правило, входить до сфери впливу керівників і власників підприємств, фахівців у сфері антикризового управління; також використовується аутсорсинговий консалтинг (представники будинків престарілих, установ банкрутства тощо). Враховуючи складність цього явища, порівняння різних визначень антикризового управління (табл. 1.1) дозволяє систематизувати багато визначень, що наведено у додатку Б.

Дослідження важливих особливостей антикризового менеджменту допоможе визначити умови та технології реалізації, інструменти підтримки та системи моніторингу ключових показників ефективності, що забезпечують ефективну реалізацію антикризового механізму. Тому антикризове управління визначається як управління в загальнокризових ситуаціях (Л. Абалкін, З. Шершнова, Н. Багацький); Управління в кризових ситуаціях на підприємстві (П. Дойл, В. Інякін, Л. Ситник, Д. Левін, К. Хамфріс, Б. Паттерсон); Управління підприємством на межі банкрутства (І. Ансофф, С. Беляєв, В. Пилипчук); Передкризовий менеджмент (А. Грязнова, Л. Лігоненко, Є. Короткова, А. Бланк, Є. Уткін, В. Василенко); забезпечення розвитку підприємств та підвищення ефективності використання ресурсів у кризовий період (С. Рамазанов, В. Мартиненко, П. Ільчук, А. Градов), розробка превентивних заходів Мінімізація можливості виникнення криз (С. Рамазанов, В. Мартиненко, П. Ільчук, А. Градов); Є. Мінаєв, С.Є. Ляшенко; Система антикризових заходів Конкретні

методи, шляхи попередження банкрутства (О. Терещенко, І. Крив'язюк, В. Кошкін, А. Чернявський).

Узагальнення результатів теоретичного аналізу наведеного визначення дає підстави для трактування антикризового управління як комплексної концепції, що об'єднує прогнозування, діагностику, реагування та про активні дії в контексті систематичних змін характеру кризових ситуацій у бізнес середовище.

Як особливий вид управління особливостями антикризового управління, які заслуговують на увагу, є: необхідність забезпечення керованості підприємства та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища на основі соціально-економічної відкритості.

Динамічність і гнучкість системи служать для оцінки придатності стратегічних цілей і тактичних заходів для реалізації планів антикризового управління, забезпечення балансу між ключовими факторами успіху цільового ринку і пропозицією ресурсів підприємства. Об'єктивний характер інформаційної асиметрії є наслідком багатфакторності системи. Вплив: операційні рішення компанії стали основою ефективних управлінських рішень, а це означає, що реакція на кризу необхідна для забезпечення ефективності діяльності компанії зі стратегічної точки зору. Отже, враховуючи, що бізнес знаходиться під впливом кількох факторів, включаючи екзогенні та ендогенні фактори, видається, що антикризове управління можна визначити як відповідну систему управління, яка залежить від імовірності та масштабу кризи. Масштаби кризи, включаючи методи обґрунтування цілей і завдань і використання відповідних ресурсів підтримки для виконання функцій управління відповідно до місії компанії.

Дослідження теоретичних і практичних аспектів дефініцій антикризового управління дозволило узагальнити цілі управління, взявши за основні цілі фінансову стійкість підприємства, виникнення локальних кризових явищ, що впливають на підприємство, тощо. зменшення ймовірності неплатоспроможності компанії або її наслідків. Уникайте симптомів кризи, наскільки це можливо. Досягнення комплексних цілей антикризового управління потребує виконання ряду завдань і заходів, зокрема:

- визначення умов та причин кризи;
- усунення та/або мінімізація впливу факторів, що викликають кризу;
- оцініть ключові фактори успіху компанії на цільових ринках та обґрунтуйте стратегічні альтернативні плани розвитку;
- координація виробничих факторів, бізнес-можливостей, корпоративної культури та змін у зовнішньому робочому середовищі;
- розробити стратегії скорочення витрат і збитків і встановити механізми пристосування для компаній;
- збільшення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємств.

Це є перевагою, оскільки предметом антикризового управління діяльністю підприємства є комплекс дослідницьких заходів, спрямованих на визначення можливих і реальних причин і детермінант криз; його ознаки та наслідки, що погіршують нормальні умови господарювання підприємства.

Розробити та впровадити загальнопідприємську систему антикризового управління на основі таких основних принципів [8,19,23,17]:

- принципи обережності та емоційно-організаційної підготовки до ситуацій, які можуть порушити операційний гомеостаз підприємства;
- принцип об'єктивності, тобто Н. Розгляд сутнісних ознак кризового явища та механізму антикризового управління підприємством;
- термін служби системи реагування компанії;
- приймати управлінські рішення на основі корисної, надійної та вичерпної інформації;
- пріоритезація управлінських рішень для забезпечення їх ефективності;
- постійний моніторинг ефектів управлінських рішень щодо адаптації компанії до змін зовнішнього середовища;
- принцип ефективного використання ресурсного потенціалу управлінської підтримки та мінімізації втрат від кризових ситуацій бізнесу;
- принцип пріоритетного використання внутрішніх ресурсів компанії;
- принцип комплексності рішень;

- принцип правової захищеності, зважування економічних інтересів як суб'єкта антикризового управління та здійснення стандартного нагляду;
- реалізація принципу компетентності шляхом залучення експертів з відповідними компетенціями до процесів антикризового управління та адаптації рівнів управління до кризових потреб;
- орієнтація на створення планів антикризового управління в умовах посткризового розвитку.

Шляхом конкретизації принципів антикризового управління створюється методологічна основа для визначення змісту центральних функцій антикризового управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Стратегічна орієнтація ключових функцій антикризового управління

Планування	Організація	Мотивація	Контроль
виявлення точок біфуркації; визначення та розвиток системи ключових факторів успіху на цільових ринках; розробка стратегії і тактики антикризового управління.	структурна та технологічна модернізація відповідно до змін стратегії; добір персоналу, що володіє компетенціями; інституційні зміни компанії в контексті забезпечення адаптивності.	формування системи мотиваційного моніторингу; узгодження поведінкових аспектів; гармонізація відносин зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів	діагностика кризових явищ та ймовірних наслідків; формування системи стратегічного контролінгу.

Аналізуючи функціональні та структурні елементи антикризового управління, можна виявити складові відповідного механізму та змістові елементи підсистеми антикризового управління. Водночас перед формуванням антикризового плану необхідне діагностичне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що включає аналіз та оцінку першопричини, глибини та характеру кризи. Використовувати кризу як основу для прийняття низки антикризових рішень щодо виявлення та усунення розбіжностей між фактичними та плановими (нормативними) значеннями окремих фінансово-економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства та між різними внутрішніми умовами. Проаналізуйте масштаби цих недоліків та їх потенційний негативний вплив на операційні

процеси та процеси розвитку компанії. Крім того, слід враховувати фази прояву кризи: на передкризовій фазі проводиться фундаментальний аналіз ймовірності кризових явищ на основі моделі ймовірності банкрутства (метод Альтмана, метод Бівера). Вимоги до етапу активації, заходи відповідності аналізуються на основі глибини кризи (аналіз ефективності бізнесу).

У динамічній фазі кризи використовуються ймовірнісні методи оцінки ризику. Враховуючи тенденцію до зниження кризової ситуації, доцільним є глибший аналіз трансакційних витрат. Посткризова діагностика буде зосереджена на моніторингу операційного середовища з метою формування стратегічних прогнозів розвитку компанії. Водночас слід зазначити, що методологічна доцільність традиційних засобів діагностики в пандемічних ситуаціях суттєво знижується через серйозні порушення, спричинені взаємодією зовнішніх і внутрішніх факторів у мікро- та макросередовищі. Тому необхідна розробка нових методів антикризового менеджменту, особливо щодо процедур та інструментів діагностики.

## 1.2. Дослідження факторів економічної невизначеності в сучасних умовах

Ринкова система, заснована на приватній власності на засоби виробництва та ексклюзивних інвестиціях у ці активи, є фундаментально небезпечною. Базова невизначеність відрізняється від ризику тим, що її не можна описати розподілом ймовірностей, тому вона є мірою величини майбутніх загроз. Розуміння невизначеності лежить в основі фундаментальних підходів до вивчення багатьох кризових явищ. У 2020 році світ зіткнувся з новою глобальною кризою та зростаючою економічною та соціальною невизначеністю. Невизначеність настільки велика, що неможливо оцінити ймовірність третьої хвилі пандемії. Криза призвела не лише до глобальних збитків, а й до значних витрат, обмежених джерел компенсації та невизначеної тривалості. Очікується, що така криза може стати найбільш безпрецедентною подією, яка змінить життя за останні сто років.

Пандемія коронавірусу, відома як COVID-19, швидко поширилася по всьому світу, спричинивши рецесію та глобальний економічний спад. Незважаючи на глобальні зусилля з контролю над вірусом, він продовжує масово поширюватися, змінюючи сприйняття медичної кризи на економічну кризу.

Компанії, як головні представники середнього бізнесу, значною мірою відчували на собі вплив кризи: за оцінками, компанії складають 96% від загальної кількості МСП. На мікропідприємства припадає 37% обороту галузі та 29% робочих місць. Мати На ці малі підприємства припадає 63% товарообігу та 49% зайнятості [46, ст. 124]. Проте ці дані не слід вважати достовірними, оскільки значна частина працівників в Україні, можливо, пов'язана з корпоративним сектором, залишається в тіні: згідно зі статистичними даними, частка працівників у неформальному секторі у 2019 році (21,3% працівників становить неформально зайнятих, і їхня кількість постійно зростає (з 14,3 млн у 2017 році до 15,25 млн у 2019 році – кожен п'ятий українець працює у неформальному секторі).

Під час першої хвилі Covid-19 бізнес постраждав найбільше, попит різко впав через карантини та карантини. Тому найбільше від епідемії постраждали малі та середні підприємства. Найбільше постраждала сфера послуг. Хоча продажі різко впали в першому кварталі 2020 року, продажі зросли і навіть різко зросли в деяких частинах сектора послуг. За підрахунками Центру аналізу та розвитку малого та середнього підприємництва Національного кредитного банку, з цього року доходи малого та середнього бізнесу зросли більш ніж у півтора рази, а середній оптова торгівля скоротилася на 19%. Однак у третьому кварталі 2020 року продажі роздрібних компаній скоротилися на 27%. Водночас, за даними платформи Facebook for Business, станом на 10 липня 2020 року третина середніх і комерційних підприємств не отримали оплату послуг, наданих клієнтами під час епідемії. За даними податківців, станом на 1 липня 2020 року загалом припинили діяльність 305,6 тис. компаній.

Самозайнятих осіб та 208 тис. юридичних осіб (комерційних організацій) (287,4 тис. та 100,2 тис. реєстрацій відповідно). У результаті за перше півріччя 2020 року кількість фізичних осіб-підприємців в Україні скоротилася на 18,2 тис.

осіб, а кількість підприємницьких організацій на 107,8 тис. осіб. Станом на 10 травня 2020 року кількість малих підприємств зменшилася на 10,1% (за рік), а збитковість середнього бізнесу склала 8,5%, тобто втрати бл. 300 000 робочих місць у малих компаніях, 100 000 робочих місць у малих компаніях. понад 80% Середні компанії оптимізували свої витрати у відповідь на падіння доходів: на 28% зменшили заробітну плату, на 21% скоротили зайнятість, 22% відправили працівників у неоплачувану відпустку [52, ст. 76]. Лише за березень 2020 року кількість працівників малих і середніх компаній скоротилася приблизно на 18 тис. Водночас епідемія суттєво змінила бізнес-процеси малих компаній. Так, електронна комерція зростає: січень-квітень 2020 р.

Як показує статистичний аналіз, частка МСП припадає саме на ті сектори економіки, які в нинішній ситуації загалом борються з серйозними економічними проблемами (фактично вони складають близько 40% від загальної кількості). Кількість робочих місць у кожному штаті в середньому становить 75% у малих і середніх підприємствах, у тому числі: автомобільна, будівельна, оптовороздрібна торгівля Бізнес, авіатранспорт, готелі, ресторани, нерухомість та побутові послуги. У всьому секторі роздрібною торгівлі спостерігається безпрецедентний спад, оскільки покупці залишаються вдома, щоб зупинити поширення Covid-19, а обмеження покупок сильно вплинуло на бізнес-операції [65, ст. тридцять]. За країнами падіння було таким: Китай – 32%, Японія – 37%, Німеччина – 49%, Франція – 50%, США – 52%, Італія – 54%, Канада – 72%, Великобританія – 78%, Мексика – 80%. Усі ці галузі зазнали хвилі банкрутств. Якщо попит неможливо відновити, новий попит буде неминучим. Результатом стане масове безробіття, бідність і зростання нерівності.

Немає сумніву, що країни з ринковою економікою стикаються з найбільшими ризиками. Дотримуючись класичного визначення кризи, немає сумніву, що криза Covid-19 одночасно обмежила багато бізнес-можливостей і створила (і продовжує створювати) нові для більшості підприємств. Найбільшою проблемою виявилася мережа поставок. Як правило, малі підприємства значною мірою покладаються на покупців, постачальників і працівників одного ланцюга

для створення нової вартості. Зміни будь-де в ланцюжку вартості впливають на всіх учасників майже миттєво, з незначними варіаціями.

Крім того, важливо зазначити, що менші компанії, порівняно з великими компаніями, повинні дотримуватися важливих правил сталого розвитку, таких як: В. Запаси, використовувати менше. Отже, коли виникають проблеми в ланцюжку створення вартості, це стосується всіх учасників, особливо невеликих компаній. Особи з обмеженою можливістю створювати додаткові акції. Наприклад, закриття національних кордонів (що вплинуло на міжнародні поставки та продажі) призвело до логістичних збоїв і означає, що коли запаси закінчаться, майже всі учасники ринку, що залишилися, опиняться під загрозою. Незважаючи на численні переваги для бізнесу, криза Covid-19 підкреслила необхідність для всіх зацікавлених сторін мати альтернативні плани на випадок непередбачених ситуацій на випадок збоїв, які суттєво знижують продуктивність малого бізнесу, а отже, потенціал їхніх бізнес-стратегій. і відновлення.

Світ переживає кризу безпрецедентних масштабів. Навіть після майже року кредити все ще не пропонують ефективних стратегій для подолання місцевої та особистої кризи, спричиненої пандемією Covid-19, підтверджуючи висновок про те, що має місце невизначеність, а не ризик. Це слід враховувати при дослідженні поведінки підприємств у кризовий період [73, ст. 44]. Швидке відновлення після першої хвилі виявилось невдалим у другій хвилі, тоді як епідеміологи чекають третьої хвилі. За словами Х. Етермада, неминучим уроком останніх є те, що навіть найкраще підготовлені заклади знаходяться під загрозою катастрофи. До кризи найважливішими критеріями для вибору ланцюга постачання були ефективність і вартість, що призводило до єдиного постачальника та низьких запасів. Під час пандемії цей вибір виявився основною причиною кризи в кількох секторах, тоді як стандарти ефективності стали причиною нестабільності у більш відповідальні часи. У той же час 100% залежність від одного іноземного постачальника починає перетворюватися на необхідність диверсифікації запасів, що призводить до збільшення рівня запасів і може стати причиною нестабільності навіть для малого бізнесу.

Додаткові резерви вимагають пошуку додаткових джерел фінансування, що в свою чергу може вплинути на фінансові результати або обмежити можливості використання. Цей приклад зв'язку показників зовнішнього середовища із загрозами, з якими стикаються малі підприємства, показує, що для адаптації до моделей поведінки, які дозволяють протистояти кризам, необхідно розробити цілісне уявлення про ситуацію, а не окремі, приватні рішення.

Таким чином, у країнах Північної Азії наприклад за 1-е півріччя 2020 р. на 18,2 тис. зменшилося число індивідуальних підприємців та на 107,8 тис. – кількість комерційних організацій. На 10.05.2020 р. кількість малих підприємств скоротилася на 10,1% (у річному вираженні), середніх – на 8,5%, що означає втрату близько 300 тис. робочих місць у малому бізнесі та 100 тис. у середньому [10].

Понад 80% малих та середніх підприємств оптимізували витрати у зв'язку із скороченням виручки, при цьому 28% скоротили заробітні плати, 21% скоротили штат працівників, 22% перевели працівників у неоплачувану відпустку. Лише за березень 2020 р. чисельність зайнятих у МСП зменшилася приблизно на 18 тис. осіб [11].

При цьому пандемія дозволила суттєво змінити бізнес-процеси у малому бізнесі. Так, відбулося зростання електронної комерції – з січня до квітня 2020 року обсяг цього ринку збільшився на 27% (для порівняння, зростання за весь 2019 рік склало 16%). Аналітики також очікують, що обсяг ринку електронної комерції зросте на 169% за рахунок тих покупців, які на листопад 2020 року не купують он-лайн або роблять їх рідко [12]. За даними компанії Accenture [13], до листопада 2020 року 54% покупців використовують безконтактну оплату (87% робитимуть це у найближчому майбутньому), 54% замовляють товари через додатки (84% у майбутньому), 47% користуються доставкою додому (82% у майбутньому), 44% купують через соціальні мережі (80% у майбутньому) – це також суттєво впливає на те, як малий бізнес пристосовуватиметься до нових економічних реалій.

Ще однією особливістю стало те, що держави та місцеві органи влади (і, звичайно, системи охорони здоров'я) зіштовхнулися з пандемічною кризою

недостатньо підготовленими, часто не маючи ресурсів та часу на підготовку. Важко знайти установи чи організації, які не постраждали б під час пандемії. У цілому нині запропонований антикризовий пакет включав заходи у кількох напрямках: зниження адміністративного навантаження (у частині перевірок підприємств), заходи податкового стимулювання, фінансові заходи підтримки, державні закупівлі, заходи майнової підтримки. Незважаючи на несумісність за абсолютними обсягами фінансової підтримки з розвиненими країнами, проте на ці цілі було направлено 4% від ВВП (табл. 1.3, рис. 1.1).

Таблиця 1.3 – Об'єми бюджетної підтримки у період пандемії

Напрями	млрд. грн.	% от ВВП
Заходи в галузі охорони здоров'я та санітарно-епідеміологічні заходи	246,8	0,3
Населення	665,9	0,7
Самозайняте населення	9,6	0,01
Великі компанії	2 590,0	2,7
Регіони	373,0	0,4
Всього	3 876,0	4,0

Безпрецедентність поточної ситуації в тому, що COVID-19 не дотримується жодних меж. У 1-му кварталі 2020 р. рівень активності знизився у всіх великих економіках, включаючи Китай, США та Японію, країни ЄС, поки вони країни з різним ступенем успішності намагалися впоратися з пандемією.

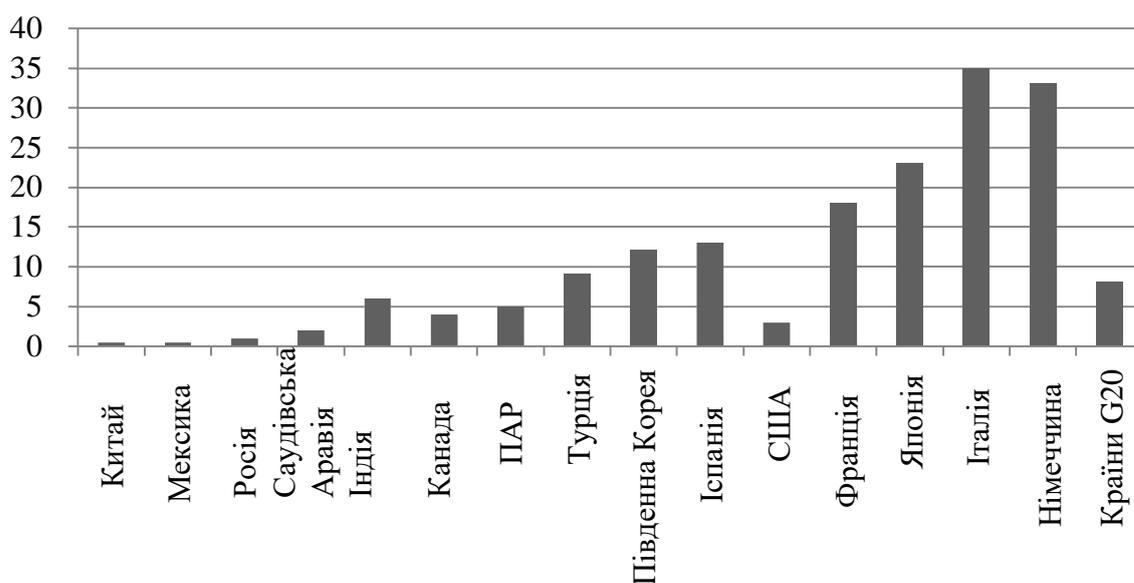


Рис. 1.1. Антикризові заходи у вигляді кредитів, % от ВВП по країнах

Загалом, згідно з оцінками Світового банку, у 1-му кварталі 2020 р. світовий ВВП знизився суттєвіше, ніж у період глобальної фінансової кризи, - на 11,2% по відношенню до 4-го кварталу 2019 р., а за підсумками всього 2020 р. року очікується скорочення на 5,2%<sup>14</sup> (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Динаміка річного ВВП по країнах, %

	Факт			Прогноз		Співвідношення прогнозу	
	2017	2018	2019	2020	2021	2020	2021
Світовий ВВП, в середньому	3,3	3,0	2,4	-5,2	4,2	-7,7	1,6
Розвинуті країни:	2,5	2,1	1,6	-7,0	3,9	-8,4	2,4
США	2,4	2,9	2,3	-6,1	4,0	-7,9	2,3
ЄС	2,5	1,9	1,2	-9,1	4,5	-10,1	3,2
Японія	2,2	0,3	0,7	-6,1	2,5	-6,8	1,9
Країни, що розвиваються:	4,5	4,3	3,5	-2,5	4,6	-6,6	0,3
Китай	6,8	6,6	6,1	1,0	6,9	-4,9	1,1
Туреччина	7,5	2,8	0,9	-3,8	5,0	-6,8	1,0
Польща	4,9	5,3	4,1	-4,2	2,8	-7,8	-0,5
Бразилія	1,3	1,3	1,1	-8,0	2,2	-10,0	-0,3
Мексика	2,1	2,2	-0,3	-7,5	3,0	-8,7	1,2
Саудівська Аравія	-0,7	2,4	0,3	-3,8	2,5	-5,7	0,3
Єгипет	4,2	5,3	5,6	3,0	2,1	-2,8	-3,9
Індія	7,0	6,1	4,2	-3,2	3,1	-9,0	-3,0
Південна Африка	1,4	0,8	0,2	-7,1	2,9	-8,0	1,6

За оцінками Міжнародного валютного фонду, падіння світового ВВП у 2020 р. становитиме 3% і стане найзначнішим із часу Великої депресії [15].

За прогнозами ОЕСР, до кінця 2021 р., сумарний збиток для світової економіки від пандемії коронавірусу досягне близько 7 трлн доларів – і це можна порівняти з сумарним річним бюджетом двох країн – світових лідерів: США (4,1 трлн.) та Китаю (3, 2 трлн.) [17]. Більше значне падіння ВВП було зафіксовано у період 2-го кварталу 2020 р. ВВП США впав на 32,9%, Євросоюзу – на 14,4%, у

Великій Британії – на 21,7%. Також слід зазначити і істотне падіння індексів ділової активності, що відбувалося з різною швидкістю та амплітудою в країнах світу, що закономірно відображається у зростанні прогнозних оцінок безробіття, які можуть стати безпрецедентними для низки країн. Наприклад, у США тільки в 2018 р. безробіття, що повернулося на передкризові позиції з 2009 р., можливо підвищиться в 3 рази до 10,4%, а найменше зростання безробіття очікується в Японії при досить великому зниженні ділової активності у сфері послуг.

Як зазначається у статистичному огляді ОЕСР [18], частка МСП найбільш висока якраз у тих галузях економіки, які загалом зіштовхнулися з більш серйозними економічними проблемами в поточних умовах (фактично це приблизно 40% від загальної кількості робочих місць у державах ОЕСР, причому в середньому 75 % їх ставляться частку малих і середніх підприємств [19] – це автомобілебудування, будівництво, оптова і роздрібна торгівля, авіаперевезення, готельний бізнес, громадське харчування, нерухомість та споживчі послуги. Саме у роздрібній торгівлі спостерігалися безпрецедентні мінімуми, оскільки покупці залишалися вдома у спробі зупинити поширення Covid-19 – зниження покупок значно вплинуло на функціонування малого бізнесу. По країнах це зниження склало:

1. Китай 32%,
2. Японія 37%,
3. Німеччина 49%,
4. Франція 50%,
5. США 52%,
6. Італія 54%,
7. Канада 72%,
8. Великобританія 78%,
9. Мексика 80% [20].

Усі ці галузі зазнали хвилі банкрутств. Якщо попит неможливо відновити, новий попит буде неминучим. Результатом стане масове безробіття, бідність і зростання нерівності. Без сумніву, ринки, що розвиваються, знаходяться в зоні найвищого ризику. За класичним визначенням кризи, і, безсумнівно, для

більшості малих підприємств, пандемія як обмежила багато можливостей для малого бізнесу, так і створила (і продовжує створювати) нові. Найбільшою проблемою виявилася мережа поставок. Як правило, малі підприємства значною мірою покладаються на покупців, постачальників і працівників одного ланцюга для створення нової вартості. Зміни в усьому ланцюжку створення вартості мають майже миттєвий вплив, а невеликі зміни впливають майже на всіх учасників.

Таблиця 1.5 – Макроекономічні індикатори країн

Країна	Індекс делової активності				Безробіття, %	
	у промисловості		у сфері послуг		2019	2020
	січ. 2020	квіт. 2020	січ. 2020	квіт. 2020		
США	51,9	36,1	53,4	26,7	3,7	10,4
Великобританія	50,0	32,6	53,9	13,4	3,8	4,8
ЄС	47,9	33,4	52,5	12,0	6,3	8,3
Німеччина	45,3	34,5	54,2	16,2	3,2	3,9
Франція	51,1	31,5	51,0	10,2	8,5	10,4
Японія	48,8	41,9	51,0	21,5	2,4	3,0
Китай	51,1	49,9	51,8	44,4	5,1	5,3
Світ, у середньому	50,3	39,8	52,6	24,0	-	-

Слід пам'ятати, що важливі модератори соціальної відповідальності на великих територіях відповідають за нижчу якість навколишнього середовища, а на менших територіях, отже, відповідають за збереження навколишнього середовища, яке є важливим у всіх аспектах. Для повної інформації, включаючи інвентар. Наприклад, закриття національних кордонів (тобто міжнародних поставок і продажів) призвело до логістичних збоїв і швидко загрожує всім іншим суб'єктам, коли запаси закінчуються. Існують значні ризики, пов'язані з кризою Covid-19, а це означає, що на всі аспекти ситуації впливають альтернативні наслідки колапсу та епідемії [21], пов'язані з меншими наслідками та потенціалом успішного виходу з кризи – і стратегії відновлення. Світ є свідком війни багатьох гігантів, які все ще живі протягом року, але також не можуть співпрацювати у стратегії відновлення через пандемію COVID-19, що може вплинути на місцеве середовище та розвиток людини. Враховуються невизначеність і ризики, пов'язані із взаємозв'язком зовнішніх аспектів кризи. Як виявилось, саме швидке відновлення після початкового періоду благополуччя

робить благополуччя хорошим в очах епідеміологів. За словами Х. Етермада, неминучим уроком останніх шести місяців є те, що навіть добре підготовлені заклади знаходяться під загрозою катастрофи [22]. Р. Хаас був переконаний, що «світ після пандемії стане бурхливим і мінливим світом» [23]. Існує розповідь про історію епохи та іншої епохи сучасної історії в глобальних глобальних проблемах: клімат, тероризм, інфекційні захворювання, нерегулярний кіберпростір, розповсюдження, торгівля, інвестиції та наслідки пандемії, ці проблеми посилюються. Ці проблеми віддзеркалюють свої власні у двох останніх і більш комплексних рішеннях переходу, які дуже популярні серед маленьких дітей: ланцюги поставок і глобальні стандарти [24].

Основним способом виживання в умовах Covid-19 є технологічна адаптація (в основному онлайн-рішень), яка поєднує інтереси всіх стейкхолдерів бізнес-моделі (клієнтів, постачальників, співробітників, інвесторів), що буде підтверджено надалі. Результати опитування показують, що існує розрив між малими підприємствами. Компанії, які дотримуються традиційних стратегій, а також менші компанії, які обирають цифрову трансформацію або взаємодіють із цифровою комерцією (наприклад, ресторани, які співпрацюють із логістичними компаніями, щоб пропонувати послуги доставки). Безперечно, економічна невизначеність більше впливає на малий бізнес, ніж на великий. Причина такого твердження полягає в тому, що в малому бізнесі акцент робиться на швидкому реагуванні на ринкові фактори, що, з одного боку, призводить до більшої чутливості до ринкових тенденцій, а з іншого боку також призводить до довгострокових збитків. Відсутність потенціалу для вирішення швидко мінливих довгострокових бізнес-ризиків, які можуть призвести до його краху. На даний момент можна виділити наступні комбінації факторів, що викликають невизначеність для малого бізнесу:

- епідемічні фактори;
- фактори, що впливають на розвиток нафтових цінових шоків;
- цільове регулювання та національна підтримка;
- цифрова трансформація, включаючи поглинання екосистеми;
- зміни в споживачській поведінці товарів і послуг малих підприємств.

Перш ніж досліджувати ці фактори, необхідно систематизувати масштаби загроз, з якими стикаються МСП, і розробити стратегії їхнього виживання шляхом витіснення конкурентів. Подібна ситуація виникає при позиціонуванні національних ринків (постачальників і споживачів) через домінування окремих гравців у національних сегментах та їхню опортуністичну поведінку.

Як правило, керівництво підприємств з обмеженими ресурсами має на меті забезпечити ефективність використання ресурсів, у тому числі поставок, і підтримувати грошовий потік, щоб уникнути короткострокової невизначеності банкрутства, одночасно приймаючи рішення, сприятливі теорії Дж. Акерлофа. . Подумайте про всю невизначеність, з якою стикається малий бізнес під час поточної пандемії:

- наявність ресурсів (включаючи анти глобалістичні позиції та політику);
- короткострокові потреби та терміни (включаючи невизначеність щодо закінчення пандемії або появи нової реальності);
- накопичений досвід (або відсутність досвіду формування нової реальності);
- модель конкуренції (включаючи домінування технологічних лідерів); комунікація та цифровізація (зміна якості зв'язку та цифрового середовища).

1. Наявність ресурсів. Немає сумніву, що рівень необхідних ресурсів відіграє важливу роль у зменшенні невизначеності, яка виникла. Наприклад, хоча ринок позитивно відреагував на розробку вакцини від коронавірусу, регулювання зосереджувалося не так на тому, що вакцина була розроблена, а більше на наявності потужностей для її виробництва. Проте досі не зовсім впевнено, чи буде сезонний попит на вакцину, чи коронавірус виживе і не потребуватиме масової повторної вакцинації. Однак можливість додавати або залучати ресурси, здається, викликає значну невизначеність для малих підприємств (наприклад, продовжувати платити орендну плату для підтримки перспективних продажів або відмовитися від непотрібних витрат). Однак наявність обмежених ресурсів і процес мінімізації постійних витрат часто заважають опортуністичній поведінці учасників, які прагнуть отримати

додаткові доходи. У цьому випадку збереження таких загроз посилює вплив кризових факторів і створює «міфічний» попит на специфічні ресурси.

2. Короткостроковий попит і пропозиції. Незважаючи на повсюдну невпевненість у майбутньому, окремі оперативні рішення можна раціоналізувати, коли це необхідно. Найбільша небезпека, однак, полягає в тому, щоб скористатися невизначеністю, відклавши задоволення попиту на майбутнє (це можливо при аналізі ризику, але не при невизначеності). Затримка закупівель для зниження витрат або затримка продажу для підвищення цін не має жодних причин і є абсолютно довільною. Невизначеність і фактичну вартість реальних цін можна оцінити лише на основі фактів. Тому нераціональна поведінка під час кризи лише посилить дефіцит ліквідності та збільшить ймовірність банкрутства. Подібним чином, довгострокові витрати можуть мінімізувати короткострокові витрати для споживачів (наприклад, придбання довгострокового контракту на надання послуг), але невизначеність може призвести до відсутності потреби в контракті. Таким чином, інтенсивність кризи та поточні загальні витрати можуть призвести до зростання цін для покриття поточних витрат. Однак це не означає, що підрядники насправді купують. Інфляція цін є однією з ознак кризової ситуації, і об'єктивна економічна поведінка має спонукати нас відмовитися від торгівлі за такими цінами, а не намагатися купувати за такими цінами, щоб зменшити майбутній ризик.

3. Минулий досвід і різні фази бізнес-циклу. Відсутність історичного досвіду призводить до двох невизначеностей. У нинішньому вимірі Демшевському бракує розроблених і перевірених правил поведінки, які не дозволяють розвивати спостереження і, отже, уникати невизначеності. Проте досвід, набутий під час поточної кризи, дозволить прийняти багато рішень, які враховуватимуть наслідки кризи та її основні фактори. Наприклад, якщо організація не повністю інституціоналізована, готовність її співробітників до переходу на віддалену роботу залишається значною мірою неготовою. Це також може вплинути на попередні рішення щодо фінансування, позик тощо. Можливі зміни.

4. Конкуренція. Згідно з поширеною теорією, монополіст може контролювати пропозицію та створювати штучний дефіцит для підвищення цін. Під час катастроф і криз споживачі можуть погодитися на вищі ціни, віддаючи пріоритет доступу до основних продуктів і послуг. З іншого боку, багато постачальників в умовах досконалої конкуренції використовують ціну для контролю попиту та практики.

Знання структури ринку, як це вказують Ф. Вельтер та Д. Смолбоун [31], особливо важливо для малого бізнесу. Але, загалом, слід зробити висновок, що конкуренція посилює наслідки кризи в момент прояву негативних подій, і в той же час забезпечує необхідну рівновагу в посткризовий період.

#### 5. Стан зв'язку та інформації.

Роль інформації та якісного зв'язку істотна, і це впливає на поточну оцінку невизначеності. Більш того, майже всі нові досягнення в галузі управління та виробництва, включаючи адитивні технології, значною мірою залежать від інформації<sup>32</sup>. Тим не менш, швидкість інтернету, його доступність і наявність достовірних джерел інформації, в тому числі і про власних споживачів, стає засобом, який певною мірою знижує невизначеність з точки зору можливості швидкого реагування (реактивного антикризового управління), і тому практично марні спроби проактивного керування за наявності невизначеностей.

Визначивши невизначеності, ми сформуваємо перелік факторів, які, на думку дослідників, впливають чи повинні вплинути на поведінку малого бізнесу. Частина вже перерахована вище (зрив поставок, руйнування ланцюгів поставок, накопичення запасів, дефіцит фінансових ресурсів тощо.). Частина буде обґрунтована нижче. Усього нами було відібрано 30 питань, що відповідають опису того чи іншого фактора.

У сформованій анкеті з 30 питань і 60 варіантів відповідей, у яких вказувалося прохання проранжувати чинники, оцінити значимість тієї чи іншої чинника, і навіть вказати тренд, що відповідає динаміці цього. Наприклад, на запитання «чи впливає зміна доходів на стан малого підприємства у 2020 році», були отримані відповіді, які стверджують, що впливає на зниження доходів, так і вказують, що впливає на зростання доходів. Більше того, у ряді відповідей

вказувалося, що зросла частка гарантованого доходу в середньостроковій перспективі, але таких відповідей було менше одного відсотка, і вони не відображені у підсумковій таблиці.

Далі представлено обґрунтування деяких факторів, включених в анкету та відображених у дослідженнях низки авторів.

На думку авторського колективу на чолі з М. Рапаччіні [33], а також С.П. Земцова та Ю.В. Царьової Ю.В. [34], негативний вплив на бізнес, пов'язаний з продуктами та послугами надають локдауни (заборона на роботу) та постачання. Стабілізація мережі ланцюжків постачання, на думку Д. Гердемана [35], як вже обговорювалося вище, стає ключовим фактором відновлення бізнесу після кризи. Це також наголошується і у звіті РБК «Дослідження впливу пандемії COVID-19 на російський бізнес»<sup>36</sup>, коли необхідність перебудови бізнес-процесів у сфері закупівель виділили 37% респондентів, логістики – 20% та ланцюгів постачання – 16%.

Важливим чинником є – ліквідація підприємств, причому, як зазначається у роботі Дж. Щета [37], ні з погляду самої компанії, і з погляду порушення єдиної ланцюга постачальників і від виконання боргових зобов'язань, зокрема і з кредиторську заборгованість. Коли зовнішня криза ставить під загрозу ринки, брак фінансових ресурсів лише посилить ситуацію. Ця позиція Ф. Еггерса [38] також підтверджується результатами дослідження російських підприємців, проведеного Аналітичним центром НАФІ, 85% з яких вказують на негативний вплив пандемії на фінансові показники їх організації, причому в компаніях з чисельністю до 100 осіб негативні наслідки особливо відчутні (89% респондентів) [39].

Певні розбіжності викликає оцінка звільнень у період кризи - так, Н. Донту та А. Густафссон [40] стверджують, що люди втрачають роботу зі швидкістю, яку ми не спостерігали з часів Великої депресії 1930-х років; А. Тарки та ін.[41] стверджують, що криза COVID-19 не повинна призводити до звільнень.

Традиційно дослідники інновацій стверджують, що саме інноваційні рішення будуть найбільш затребувані (С. Зенкер, Ф. Кок [46]) та Х. Хі та Л. Харріс [47] у посткризовій економіці. Однак за рамками обговорення

залишаються питання, пов'язані з фінансуванням таких рішень за загального дефіциту платежів та низької дисципліни виконання зобов'язань. Т. Ріттер та К. Педерсен [48] вважають важливою роль кризи COVID-19 у стимулюванні інновацій.

Істотно ускладнилося і управління людськими ресурсами та підбір кадрів. Активна кадрова політика, на думку Н.А. Жданкіна [49], може суттєво вплинути ситуацію і як знизити негативні наслідки пандемії, а й спрямувати підприємство до розвитку. Труднощі, пов'язані з роботою вдома, які були виявлені Дж. Карневейлом та І. Хатаком [50], включали, по-перше, невідповідність людини та середовища, коли людина не підходить для роботи в домашньому середовищі, по-друге, конфлікт між роботою та сім'єю та , по-третє, вразливість сегмента сучасної структури сім'ї, наприклад, бездітних та самотніх працівників. Дистанційна робота змінила підходи до організації праці у багатьох організаціях (Д. Мустаджаб та ін.[51]). При цьому багато організацій зробили вибір на користь захисту працівників (Дж. Левін-Шерц та Д. Аллен [52]).

Радикально змінилися комунікації. Прийоми та методи спілкування, напрацьовані за багато десятиліть, були різко змінені, і погляд у майбутнє показує, що перспективність комунікацій на основі інформаційно-комунікаційних технологій використання Інтернету та соціальних мереж, а також веб-технологій (Н. Донту та А. Густавсіон [53], Д.А. Гердеман [54], Б. Ларсон та ін.[55]).

Технології електронної комерції можуть грати все більш важливу що у перетворенні традиційних галузей (Д. Лінь та др.[56]), що потребує модернізації ІТ-технологій (це зазначає у публікаціях Дж. Щет [57]).

Державна підтримка у всьому світі спрямована на збереження позитивного балансу платежів, зберігаючи зайнятість за рахунок фінансової допомоги (Г.Н, Франовська Г.М., А.Ю. Долматович [59]).

Про нові ділові можливості говорять С. Ненонен і К. Сторбака [60], продовжуючи відому концепцію, що криза породжує як проблеми, а й можливості. Це підтверджується також дослідженням РБК, що пандемія має також і позитивні результати, включаючи спрямованість на розбудову

організації бізнесу у бік цифровізації. Також, на думку П. Санкуртаран і М. Беверланда [61], поточна криза висуває високі вимоги і до управління викликаючи потребу в ефективному лідерстві.

### 1.3 Особливості антикризового управління міжнародними компаніями

Наразі епідемія Covid-19 охопила всі без винятку регіони світу та стала причиною глобальної економічної кризи, що призвело до безпрецедентної кризової ситуації. Теорія і практика антикризового управління підприємствами, в тому числі міжнародними, потребують суттєвого перегляду. Встановлення нової системи координат діяльності людини в економічній та гуманітарній сферах. Масштаби впливу факторів бізнес-середовища та глибокі структурні зміни в турбулентних умовах докорінно та незворотно змінили бізнес-моделі місцевих та міжнародних учасників ринку. При цьому спектр змін у бізнес-середовищі та на міжособистісному рівні неоднорідний, що зумовлює оцінку наслідків багатовекторних впливів як різноманітних і однаково негативних на майбутнє. Розвиток бізнесу та створення позитивних умов і нових мотиваційних парадигм. У цьому випадку вкрай важливою є адаптація механізмів управління підприємством до поточної кризової ситуації на основі антикризового маркетингового менеджменту.

Функція антикризового управління – це діяльність, яка відображає суб'єкт управління та визначає результати управління. Антикризове управління відіграє багато важливих ролей:

- природний відбір найбільш ефективних підприємств;
- концентрація виробництва в більших компаніях;

реконструкція (відродження) компаній, що перебувають у кризовому стані;  
 реструктуризація виробництва та власності на всіх рівнях економіки;  
 аналіз макроекономіки та мікросередовища підприємства;  
 отримані кошти були спрямовані на ліквідацію зневірених і неефективних підприємств.

Під час епідемії функції та завдання системи антикризового управління були реорганізовані відповідно до потреб для забезпечення гнучкості, адаптивності, зручності та ефективності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Функціональні завдання системи антикризового управління

Управління виробництвом та постачанням ресурсами	Функціональні завдання менеджменту	Забезпечення техніко-технологічного розвитку підприємства, своєчасна модернізація основних засобів, запровадження щодо процесу виробництва міжнародні стандарти, удосконалення логістичних ланцюгів, реалізація варіативності та гнучкості
Управління фінансовими ресурсами		Забезпечення фінансової стійкості, диверсифікація джерел фінансування, розробка інвестиційної програми, оптимізація управління фінансовими ресурсами
Маркетингова політика		Гнучка цінова політика, удосконалення збутової мережі, оптимізація логістичної системи. Маркетингові дослідження цільових ринків.
Управління персоналом		Формування концепції корпоративної культури та управління персоналом, модернізація системи мотивації, підвищення продуктивності, стимулювання креативності персоналу.
Корпоративне управління		Аудит місії компанії, її позиціонування на цільових ринках. Формування потенціалу сталості розвитку компанії, обґрунтування стратегії формування стійкості відносно факторів дестабілізації.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є:

зумовлені антикризовим управлінням зміни показників виробничої діяльності та фінансового стану;

динаміка позитивних змін та економічного ефекту;

відповідність змінам і втраченим бізнес-можливостям; швидкість адаптації компанії до змін; доступ до інформації;

точність і швидкість прийняття антикризових рішень; прийняття антикризових заходів; рівень кваліфікації працівника [21, С. 21].

Антикризовий менеджмент має свою технологічну і технологічну специфіку. До найважливіших з них належать:

потік і динаміка використання ресурсів, впровадження змін, реалізація інноваційних програм;

застосування процесного підходу при розробці та реалізації методики управлінських рішень;

підвищена чутливість до факторів часу в процесах управління, здійснення дій у потрібний час відповідно до динаміки ситуації;

приділяти більше уваги попередній та фактичній оцінці управлінських рішень та вибору альтернативних варіантів поведінки та дій;

при прийнятті та реалізації рішень використовувати стандарти якості антикризових рішень.

Таблиця 1.7 – Модель антикризового управління

Етапи	Засоби	Зміст
Визначення специфіки поточної ринкової ситуації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Статистичний аналіз</li> <li>• Конкурентна розвідка</li> <li>• Маркетингові дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дослідження макроекономічної кон'юнктури</li> <li>• Ідентифікація ризиків</li> <li>• Визначення трендів бізнес-середовища</li> <li>• Компаративний аналіз стратегій конкурентів</li> </ul>
Формування завдань щодо розвитку потенціалу стабільності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічний аналіз</li> <li>• Формування програми забезпечення сталого розвитку</li> <li>• Підтримання ринкової влади компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення комплексу стратегічних завдань</li> <li>• Дефрагментація завдань та планування відповідних інструментів</li> <li>• Забезпечення показників рентабельності, стійкості, продуктивності, конкурентної позиції</li> </ul>
Організація реалізації програми антикризових заходів та моніторинг результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурна оптимізація</li> <li>• Адаптація складових механізму управління</li> <li>• Прогнозування посткризового сценарію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміцнення конкурентної позиції</li> <li>• Оптимізація бізнес-процесів</li> <li>• Зниження собівартості</li> <li>• Технологічна модернізація</li> <li>• Посилення ринкової позиції</li> <li>• Аудит маркетингової політики</li> </ul>

Розробка сучасних програм антикризового управління має базуватися на систематизації зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають специфіку антикризового управління під час епідемії (табл. 1.7, 1.8).

Таким чином, впровадження оперативного антикризового менеджменту включає заходи та рішення для діагностики ендогенних та екзогенних процесів. Як попередня умова і визначальна умова виникнення кризових явищ:

процедури прогнозування для оцінки характеру кризових ситуацій та ймовірності виникнення, розвитку та наслідків подібних ситуацій;

надання антикризової підтримки для обмеження негативного впливу на подальшу діяльність компанії;

застосування ситуаційного підходу до формулювання стратегічних альтернатив;

антикризова профілактика;

координація дій суб'єктів для ліквідації наслідків кризових ситуацій.

Таблиця 1.8 – Ендогенні та екзогенні чинники антикризового управління в період пандемії

Екзогенні чинники	Ендогенні чинники
<b>Організаційні</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розрив економічних зв'язків</li> <li>• Зміни умов експортно-імпортних операцій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нерелевантність організації виробничого процесу, стратегії</li> <li>• Переформатування ланцюгів поставок</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Міжнародний</b></p> <p>Загальноекономічні фактори, стабільність міжнародної економічної політики, зміна конкурентного поля</p>	<p style="text-align: center;"><b>Соціально-економічний</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна структури конкурентного середовища</li> <li>• Деформація структури управління</li> <li>• Стандарти здоров'я персоналу й клієнтів</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Інформаційний</b></p> <p>Цифровізація, діджиталізація, e-commerce</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Правовий</b></p> <p>Державне та міжнародне правове поле протиепідемічних заходів</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ресурсно-виробничий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Трудові, фінансові, матеріальні, нематеріальні ресурси зазнають реструктуризації</li> <li>• Адаптація маркетингової політики</li> <li>• Диверсифікація діяльності (горизонтальна, конгломератна, вертикальна)</li> <li>• Підвищені вимоги до стандартів якості</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ринковий</b></p> <p>Зміна психографічних характеристик та моделі купівельної поведінки споживачів</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Екологічний</b></p> <p>Збереження екосистеми та середовища існування</p>	

Управління підприємством під час кризи може базуватися лише на

діагностиці основних проблем. Чим точніший діагноз, тим більше у підрядника шансів усунути пошкодження. Переходьте до позитивних дій. Традиційно діагностика проблеми (її часто називають діагностикою неплатоспроможності або діагностикою ризику неплатоспроможності) базується на певній інформаційній базі та методах реалізації. Також є два методи: детальний або поглиблений огляд або попередня оцінка, швидкий аналіз. Причому діагностику можна поставити не тільки шляхом вибору кількісних методів, а й якісних. Перевагою якісної оцінки є можливість урахування нефінансових показників [23, с. 57].

Таблиця 1.9 – Порівняльна характеристика традиційного антикризового управління

Критерій управління	Традиційна криза	Криза, спричинена пандемію
Масштаб	Локальна	Системна, глобальна
Швидкість змін	Локалізація криз після виявлення змін	Глобальна ланцюгова реакція с каскадним ефектом
Тривалість	Короткострокова, горизонти планування чітко визначені	Тривалої дії, горизонти планування нечіткі
HR-менеджмент	Тимчасова нестача трудових ресурсів, переорієнтація	Переорієнтація моделей зайнятості та режиму праці
Зовнішні узгодження	Погодження дій з представниками контактних аудиторій	Виконання безпрецедентних стандартів безпеки працівників та клієнтів
Інфраструктура (енергетична, логістична, інформаційна)	Вільний доступ бізнеса до інфраструктури	Обмежений доступ бізнеса до інфраструктури
Процес прогнозування та діагностика	Безперервний	Дискретний

На відміну від того, що ми знаємо про антикризове управління:

- Аналіз динаміки грошових потоків як основного джерела грошових ресурсів, їх збільшення або зменшення є невід'ємною частиною розуміння проблем фінансування;
- Проаналізувати особистісні характеристики компанії з метою визначення її стійкості до кризових ситуацій (здатність ефективно використовувати ресурси, можливості та можливості), що часто відображається в стратегічному баченні підприємця;
- Аналіз інституційного середовища та бізнес-можливостей, включаючи аналіз різноманітних програм фінансування;

- Аналіз готовності до трансформації власних бізнес-процесів (включаючи комунікацію, медіа);
- Підготуватися до цифрової трансформації середовища та цифрової та комунікаційної трансформації споживачів.

Як і у випадку з усіма іншими технологіями, готовність до трансформації ЗМІ стала характерною рисою надзвичайних ситуацій під час кризи Covid-19. Ми розглянули питання диверсифікації промисловості та диверсифікації продукції, що займає більше часу, ніж дозволяють кризові рамки. Крім того, залишається відкритим питання, чи знадобляться спеціальні плани економічного відновлення, якщо криза різко вщухне.

У будь-якому випадку, план відновлення необхідний, тому що антикризові заходи для багатьох підприємств починаються лише тоді, коли починається загальне відновлення економіки. У науковій літературі є кілька пояснень цього діагнозу. Це пряме бачення - розпізнавання проблеми (Дж. Дарлінг, Т. Каш), непряме розпізнавання наслідків проблеми (Р. Сміт), інформація про наявність - розпізнавання специфічних сигналів (Дж. Гуларт, Н. Келлер). ). Діагноз кризи був створений як зразок дослідження в 1932 р., коли Р. Фіцпатрік проаналізував і порівняв двадцять діючих підприємств і двадцять неплатоспроможних підприємств [36, № 80]. Безсумнівно, що фінансова діагностика відіграє важливу роль у діагностиці, оскільки дозволяє зробити висновки про майбутній фінансовий крах, що підтверджується логікою існування підприємства за умови наявності у нього фінансових ресурсів для підтримки своєї діяльності. успішно. Водночас фінансова діагностика є предметом найбільшої критики через більш загальні та нечіткі висновки. Насправді різні фінансові моделі приводять нас до різних висновків. Таким чином, ці моделі або рекомендовані, або моделі юридично визначені як офіційні моделі для забезпечення узгодженості висновків. Підсумовуючи, можна сказати, що на сьогодні відомі та активно використовуються три моделі фінансової оцінки:

1. Перевірка варіантів, що відповідають на питання про ймовірність отримання відповіді в момент отримання. Це перший раз, коли вам доводиться робити щось подібне, і ви, ймовірно, побачите щось подібне. Кожного разу, коли

ви захочете це зробити, вам потрібно буде знати деталі локальної області, а також деталі локальної мікропрограми, щоб мати можливість зробити це знову, в основному з ризиком, коли це неможливо. Доступний, коли неможливо визначити ні закінчення епідемії, ні можливість її виникнення. Додаткова модель ліквідаційної вартості вважається вирішальною, проте в момент, який може бути остаточним, оскільки багато з них наразі переоцінені, що, з одного боку (на момент розрахунку), має високе навантаження, з іншого боку, це передбачається неможливість продажу цінних паперів (на момент розрахунку початку продажів) після запуску [40].

2. Оцініть свій борг на основі вартості. У той час як модель оцінювала потік даних і ліквідаційну вартість, модель попередньо збалансувала ринкову комісію та надала суму боргових цінних паперів. Модель десяти найважливіших ефектів на законодавчому рівні завдяки її прозорості та вимірності (немає необхідності відслідковувати настання, його можна оформити на основі експертного висновку або контрзаходу);

3. Оцінка достатності капіталу з поясненнями результатів перших двох моделей. У статті використовується гібридна модель фінансового аналізу, що складається зі статичного аналізу та аналізу тенденцій (наприклад, структура фінансових даних, кредитний статус, умови діяльності, прибутковість і короткострокова реакція). Однак слід зазначити, що фінансова характеристика фінансової звітності буде відображена в балансі. У цьому випадку рекомендується:

- Гібридна модель;
- Повна діагностика нефінансових факторів.

Ідея використання гібридних моделей фінансового аналізу для прогнозування потенційних проблем є фундаментальною та одним із найважливіших методів оцінки ризику та/або бізнес-ризиків.

Модель фінансового аналізу для прогнозування проблем, які можна виявити, як «система моніторингу попереджень», яка дуже керує водіями та контролерами. Фінансові коефіцієнти є інструментами прогнозування Два основних принципи розробки або реєстрації моделі є проблематичними.

Аналізуйте фінанси фінансової звітності та статистичних прогнозів, а це означає, що фінансова система буде сильною та стабільною в модні фінансові роки. Процес розробки фінансових індикаторів є корисним інструментом і аналіз бізнес-інформації – це висновок його дослідження [50, ст. 34].

Головною особливістю моделей статичного фінансового аналізу є те, що вони зосереджені на конкретних фінансових показниках і описують зв'язок між цими фінансовими показниками та їх очікуваними результатами. Навпаки, трендові (динамічні) моделі для фінансового аналізу зосереджені на відстеженні одного або кількох відмітних маркерів, таких як значення, ключові цифри чи інші маркери. Обидві аналітичні моделі мають унікальні особливості та, звичайно, деякі успадковані обмеження. Я вважаю, що більш детальний аналіз можливий, якщо ми поєднаємо переваги та недоліки обох вищезгаданих моделей. Виходячи з цього висновку, ми вважаємо, що гібридні моделі будуть затребувані під час кризи, коли потрібні більш швидкі рішення. У докризовій ситуації не було необхідності використовувати гібридну модель, оскільки її невідповідність могла змусити компанії відмовитися від своїх бізнес-стратегій, що погіршило б майбутні результати. Гібридна модель також працюватиме гірше під час періоду відновлення, оскільки базовий рівень включає «погані періоди» для компенсації прогресу. Беручи до уваги фактори, які підлягали діагностиці, ми бачимо, що внутрішні фактори були оцінені через фінансову модель. Ми наполегливо працюємо над усуненням факторів, які спричинили проблему до кризи.

Хоча ми знаємо, що на практиці це практично неможливо, ми все одно намагаємося використовувати цей підхід як частину діагностики. Багато дослідників визначили різні фази кризи для компаній. А. Маккензі та С. Фінк визначили чотири фази розвитку кризи: початкову фазу, гостру фазу, фазу стабілізації та фазу відновлення. Генезис кризи пов'язаний зі здатністю діагностики виявляти ознаки (симптоми) кризи до того, як він перейде в гостру фазу. Наприклад, в умовах нинішньої епідемічної кризи початкова фаза роботи компанії включає період очікування перед запровадженням карантину, який одразу переходить у гостру фазу. Слід зазначити, що в умовах сучасної кризи

роль нефінансової діагностики значно перевищує значення фінансової [66, ст. 90]. На цьому етапі кризи, після проведення профілактичної діагностики показників ділової активності, може бути розроблений антикризовий план дій. Тому на цьому етапі дуже важливо діагностувати кризову ситуацію. У важкій фазі кризи компенсувати всі втрати неможливо, а розмір втрат визначає можливість виходу з кризи. Тому ймовірність зриву бізнес-структури на цьому етапі висока. Тому постійне оперативне управління повинно враховувати зміну факторів зовнішнього середовища на основі поточної інформації. Відповідна реакція та ретельно сплановані дії можуть пом'якшити наслідки та запобігти банкрутству. Кінцевою метою управління кризою є відновлення. Коли компанія стикається з кризою, план управління повинен бути розроблений на основі найкращої оцінки сценаріїв прийняття рішень. На цьому етапі на основі розрахованих траєкторій розраховується оптимальний індекс роздільної здатності сцени. Після подолання кризи компанія починає розвиватися, робота стабілізується та досягаються заплановані результати. Проаналізувавши характеристики кризи, можна зробити висновок, що модель кризового моніторингу підходить для кожної компанії.

## Висновки до розділу 1

Пандемія коронавірусу створила безпрецедентну кризову ситуацію, що охопила всі без винятку регіони світу та призвела до створення абсолютно нової системи координації людської діяльності в економічній та гуманітарній сферах. Масштаби впливу факторів бізнес-середовища та глибокі структурні зміни в турбулентних умовах докорінно та незворотної зміни бізнес-моделей місцевих та міжнародних учасників ринку. Водночас зміни в бізнес-середовищі та на міжособистісному рівні неоднорідні, тому наслідки багатовекторних впливів ми оцінюємо як різноманітні та однаково негативні для подальшого розвитку компанії. а також створення позитивних умов і нових мотиваційних парадигм. Узагальнення результатів теоретичного аналізу наведеного визначення дає

підстави для трактування антикризового управління як комплексного поняття, що поєднує в собі прогнозування, діагностику, реагування та випереджувальні дії в контексті системних змін характеру кризових ситуацій у бізнес середовище.

## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ

#### 2.1. Розвиток системного підходу до зміни бізнес-моделей під час кризи в міжнародному бізнесі

Враховуючи силу та швидкість, з якою коронавірус поширювався світом, наслідки цієї кризи, ймовірно, будуть безпрецедентними у всьому світі. Коли мова заходить про бізнес, малому бізнесу слід спочатку подумати про ймовірні економічні наслідки пандемії. Перший наслідок пандемії – різке скорочення сукупного попиту та пропозиції. Широке закриття підприємств через боротьбу з пандемією зменшило загальну пропозицію, а зменшення споживання та інвестицій призвело до зниження попиту.

Дослідження форм прогнозування передбачає вибір загальних моделей і методів, які дозволяють прогнозувати наслідки епідемії для малих підприємств. Поширеною проблемою, з якою стикаються малі підприємства, є ризик банкрутства для деяких власників малого бізнесу через те, що вони не змогли підготуватися до кризи. Особисті проблеми виникають через те, що багато власників бізнесу не мають адекватних стратегій управління кризою, щоб впоратися з несподіваним тиском бізнесу. Традиційно всі інституції, залучені до сприяння підприємництву, зосереджені на запобіганні кризам, а не на розробці стратегій реагування на кризу. Підвищення обізнаності власників малого бізнесу про економічні ризики, пов'язані з відсутністю стратегії антикризового управління, є відправною точкою для вдосконалення ділової практики. Припустимо, що невизначеність зберігатиметься тривалий час, а повний вплив епідемії на економіку виявиться лише після її завершення. Тому перший висновок (у якому сьогодні вже немає потреби) – це необхідність вивчення динаміки впливу епідемії на малий бізнес: кожен новий розвиток кризи повинен

супроводжуватися активним вивченням економічної динаміки та отриманих уроків. має бути результатом супутніх, дуже особистих змін і коригувань. З цієї причини деякі дослідники виступають проти теорії кризового менеджменту та втручання, посилаючись на її обмеженість, неповноту та неможливість ретельно перевірити модель під час локальних криз, щоб обґрунтувати свої висновки. Тим не менш, багато подальших робіт розглядали ці проблеми, і ми вважаємо, що системний підхід відіграє важливу роль у розумінні потенційних наслідків невизначеності.

Зрозуміло, що ця криза змусила багато організацій не тільки боротися за виживання, а й шукати альтернативні стратегічні шляхи. Незважаючи на те, що пандемія створює величезні виклики для малого бізнесу, необхідні нові дослідження, щоб дати можливість підприємствам визначити нові моделі, які допоможуть їм пережити кризу. Загалом кажучи, системні моделі антикризового менеджменту включають моделі антикризового менеджменту, планування кризового менеджменту, плани на випадок непередбачених обставин і плани забезпечення безперервності бізнесу, які підвищують шанси малого бізнесу на виживання. У цьому контексті ми припускаємо, що в рамках системного бачення компанія повинна створити можливість зміни бізнес-моделі всередині компанії (або групи) без ліквідації (у будь-якій формі). Ми вважаємо, що ця «зміна» може бути лише частиною системного підходу до забезпечення сталого розвитку під час кризи. В рамках ідеологічної основи впровадження змін слід розглянути два варіанти, які базуються на різних теоретичних засадах:

- теорія антикризового управління,
- теорія кризового втручання.

Криза – це несподівана подія, яка, на думку Р. Доерна, викликає стрес, вимагає втручання та вимагає належного планування для забезпечення виживання та стійкості у бізнесі [22]. Слід звернути увагу, що лише погіршення економічних умов змушує власників малого бізнесу розробляти стратегії сталого розвитку, щоб упоратися із ситуацією, доки економіка не почне знову зростати.

Можна виділити такі етапи, рекомендовані теорією антикризового управління:

- модель антикризового управління,
- планування антикризового управління,
- планування у разі непередбачених обставин,
- Планування безперервності бізнесу.

Модель антикризового управління включає запобігання кризам, пом'якшення їх наслідків і відновлення.

Теорія кризового втручання включає три моделі, що допомагають максимізувати психічну стабільність під час кризи:

- Компенсація,
- Стрес-орієнтована модель,
- Системно-орієнтована модель.

Системно-орієнтовані моделі можуть допомогти визначити соціальні фактори, які передбачають реакцію людей.

Підприємці можуть використовувати компенсаційні, стресові та системні моделі, щоб ідентифікувати значні кризи, визначити, чи є криза ситуативною чи причиною розвитку, зрозуміти сприйняття постраждалих, мінімізувати майбутні вразливості та визначити час реагування. Таке дослідження має враховувати внутрішні фактори: межі компанії, комунікації, процеси, цілі та цінності, які також змінюються під час кризи.

Підхід системної динаміки, запропонований Д. Форрестором [34], також пропонує важливий спосіб гарантувати, що такі рішення працюють, але він повністю застосовний до поточної пандемії. Незважаючи на можливість врахування динаміки розвитку корпоративної структури протягом її життєвого циклу, її надійність є недостатньою через відсутність моделювання та моделювання емісії в кризових ситуаціях з неекономічних причин. Необхідна база (накопичений досвід, який ми вказали в першому розділі статті). Найбільш яскравим прикладом є реальність другої хвилі: системи, що моделюють першу хвилю, не змогли передбачити розмір другої хвилі, яка навіть у кілька разів перевищувала першу хвилю. Єдиним виправданням другої хвилі є посилення на історичний досвід майже столітньої давності.

Більше того, багато дослідників відкидають думку про реальну економічну природу пандемічної кризи, вважаючи її пусковим фактором (як зазначає А.А. Ніконова, на його думку, вірусні пандемії «їх не викликають, а виявляють»). створили та загострили системні протиріччя Протистояння бізнесу, економіки, держави та суспільства: криза недовіри між основними суб'єктами, внутрішнього прагнення за будь-яку ціну досягти локальних цілей, відсутність соціального консенсусу та відповідальності за управлінські рішення, як національного, так і національного рівня «глобальний рівень, національний рівень, глобальний рівень» [35]).

Питання великої наукової та практичної важливості – питання, яка частина збитків спричинена епідемією, а яка – системними факторами. На думку автора, вірус спричинив довгоочікуваний збій у розвитку світової економічної системи. Ми не погоджуємося з такими висновками та зазначаємо, що існує реальна потреба в системних дослідженнях пандемії, але відмовлятися від пов'язаності пандемії з системними факторами було б передчасно (зважаючи на час написання статті – травень 2020 р.). З точки зору малих підприємств, які найбільш чутливі до змін середовища, такий висновок залишається невірним. Системний підхід, який Г.Б. Кляйнер багато в чому просунувся в російській науці та практиці, і його можна і потрібно використовувати для вивчення всієї економіки епідемії, а не лише як системний руйнівник. Системний підхід приділяє особливу увагу кризовим явищам і гнучко реагує на поточні події. Кризовий цикл складається з чотирьох періодів:

- міжкризовий період,
- передкризовий період,
- кризовий період,
- посткризовий період.

У такому циклі є два напрямки руху: вперед і назад: вперед послідовно змінюється одна фаза циклу іншою і навпаки, бажаний напрямок впливу послідовно змінюється, а сприйняття є послідовним (поток) і бажаним. Ефекти стримані. Ми бачимо, що бажані результати стають фундаментальним фактом будь-якого управління кризою. Цей факт підтверджується змінами в

оцінках під час першої та другої хвилі пандемічної кризи, які свідчать про те, що очікування відігравали (і продовжують відігравати) таку ж важливу роль, як і реальні події, у переході до кожного нового прояву пандемії. Особливо це відбилося на економічних наслідках пандемії.

З точки зору системних рішень економіка сприймається як сукупність соціально-економічних систем, тобто властивостей. Ця перспектива визначає стабільні та проблемні частини економіки під час кризи та пропонує алгоритм, заснований на структурних змінах, щоб сприяти зростанню та виживанню малого бізнесу.

Однак у 2003-2013 роках першочерговим завданням була розробка антикризових стратегій для власників малого бізнесу, що призвело до серйозних збитків на початку пандемії. Без стратегії управління кризою малі підприємства піддаються більшому ризику значних фінансових втрат або банкрутства в разі зовнішнього шоку.

Головне питання: які стратегії управління кризою використовують власники малого бізнесу, щоб впоратися з несподіваними збоями в бізнесі? Стратегії управління кризою включають політику або процедури, спрямовані на мінімізацію впливу кризи та забезпечення безперервного зростання та розвитку під час і після кризи. У той же час для малого бізнесу також важливо розробити політику, щоб пережити несподівані перебої в роботі; Забезпечення прозорості, відкритого спілкування та побудови відносин для підвищення шансів виживання в кризових ситуаціях; Визначте креативне мислення як спосіб подолання труднощів, які часто пов'язані зі стратегіями малого бізнесу, що відчуває брак ресурсів. Ці сфери представляють альтернативні стратегії, які підприємці можуть використовувати, не виснажуючи ключові бізнес-ресурси.

Системний підхід до підвищення рівня виживаності в надзвичайних ситуаціях полягає в наступному:

1. Вивчіть власні можливості дослідити вплив стандартних процесів і практик на малий бізнес.
2. Досліджуйте нові можливості, змінюйте або створюйте процеси, продукти чи послуги, щоб збільшити свої шанси на виживання;

3. Побудова партнерства для реагування на операційні кризи шляхом посилення контролю над потоком продуктів, інформації та коштів між постачальниками, виробниками, роздрібними торговцями та клієнтами;

4. Зрозуміти додану цінність для малого бізнесу, щоб мінімізувати ризик у наданні технологічних послуг.

Ще одне важливе прохання Г.Б. Менше потрібно враховувати життєвий цикл економічної системи, який має більш деталізовані фази: зрілість, оновлення (реорганізація, переформатування), становлення (внутрішньоциклічна – відродження) та розвиток.

Важливою роллю управління кризою під час пандемії є розуміння попиту на системні ресурси. Наприклад, платформи стали ресурсами в комерції, наприклад у туризмі, гастрономії та готелях, де такі ресурси ще не створені (незважаючи на спроби їх ідентифікації – мальовничі польоти, маршрути круїзних суден, доставки під ключ). обіди та вечері, включаючи послуги, надання готельних номерів та послуги віддаленої роботи). Щоб підтвердити гіпотезу про необхідність створення умов для зміни економічної моделі, необхідно розуміти, що системні ресурси потребують заміни та доповнення, а в цьому випадку, у випадку пандемії, системних прикладів небагато. Словом, уся економічна система існує для споживання і чекає, поки вона вичерпається, а не відновиться. Єдиним ресурсом, який використовується, є цифрове середовище: дані та все, що з ними пов'язано.

Зазначимо, що до пандемії ідея перемикавання бізнес-моделей не була потрібна і в системному підході не використовувалася, тому вивчення стратегічних зрушень, зроблених малим бізнесом у 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 переключенням на нову бізнес-модель несе величезний потенціал у майбутньому. Саме відмова від фізичної ресурсної стратегії дозволяє змінити бізнес-моделі в умовах кризи, щоб подолати труднощі, хай і тимчасові. Як тільки «стабільність» відновиться, фірми повернуться до свого звичайного стану, але, на нашу думку, ця «стабільність»

буде вже новою, що буде також відображено в сценаріях і стратегічних матрицях. Альтернативою переключенню є створення нових бізнес-моделей, що використовують нову рівновагу, але такий підхід буде допустимим лише на стадії відновлення.

Зазначимо також, що найбільшу перспективу в момент кризи має так зване «системне мислення менеджерів», яке формується за допомогою казуальних чи причинно-наслідкових діаграм при формуванні ментальних моделей, а не значущі сценарні стратегічні дослідження, які проводяться на імітаційних моделях, деталізованих під конкретні проблеми галузей та підприємств.

Аналіз діяльності та вироблення стратегії поведінки компанії в умовах турбулентності ринку, нестабільної економічної ситуації, розробка антикризової програми в сучасних економічних умовах, створення модулів операційного, тактичного та стратегічного планування в корпоративних інформаційних системах та системах підтримки прийняття рішень – це актуальні завдання для малого бізнесу, і з наданням нового важливого системного властивості – перемикаючого – вони матимуть ширші можливості.

Традиційно в модель системної динаміки криз у малому та середньому бізнесі включають поведінку та динаміку окремих елементів: співробітників, клієнтів, матеріали, інститути, державне регулювання, оподаткування, конкурси із закупівель, рішення власників, доступність до фінансування, особиста криза підприємців, аллокація бізнесу, бізнес процеси, старіння товарів та послуг. Але немає публікацій, які розглядають динаміку бізнес-моделей. Звичайно, це може бути пов'язано з тим, що у стратегічному плануванні бізнес-моделі зайняли важливе місце лише одне десятиліття, отримавши визнання два десятиліття тому.

2.2. Матричний підхід до діагностики стану міжнародного бізнесу з метою обґрунтування потреби в антикризовому управлінні

У стратегічному аналізі такі інструменти, як матриці, були широко

розроблені з 1960-х років для систематизації управлінської інформації. Відомі матриці BCG, GE, SWOT, SNW та багато інших. Матриця управління - це двостороння систематизація, яка дозволяє виділити конкретні квадранти на діаграмі, з'єднані двома атрибутами. Спроби створити тривимірні матриці [43] (тобто, що складаються з кубів, а не квадрантів) відомі в літературі, але не знайшли широкого застосування через уявну складність. Як одну з успішних класифікацій матричного інструментарію, ми надаємо додаткові коментарі щодо застосування цих матриць до малого бізнесу на основі їхньої універсальності та здатності вирішувати конкретні обставини малого бізнесу. Якщо ми можемо класифікувати результати бізнес-діагностики в одному з квадрантів після діагностики, ми також повинні зробити деякі пропозиції: яку стратегію нам вибрати в кожному квадранті? Однак, як неодноразово підкреслювалося в попередніх частинах цієї статті, малий бізнес сильно залежить від зовнішнього середовища. Це дозволяє доповнити його у вигляді макроекономічного показника: темпу зростання ВВП, розділивши динаміку рівномірно на три етапи (зауважимо, що в даному дослідженні він умовно реалізований, у реальному дослідженні – Число). Кроки можуть збільшуватися або зменшуватися (наприклад, ВВП зменшується або збільшується). В цьому випадку по горизонтальній осі виходить 6 рівнів (і тільки 18 рівнів можна взяти за точку відліку стратегії). Для зручності використання: деякі одиниці можна комбінувати.

Наступним кроком є перегляд діагностичних результатів, які можна представити в цій матриці. Стосовно вертикальної осі слід зазначити, що можуть виникнути методологічні непорозуміння під час розуміння кризи: розглядати кризу як щось, що відбувається щороку. Ми розглядаємо кризу як набір проблем бізнесу. При такому підході ми припускаємо, що ми оцінюємо фазу кризи як стан підприємства, який залежить від зовнішнього середовища, але це стан підприємства. Ми вважаємо, що проблеми, з якими стикається малий бізнес на будь-якій стадії кризи, можуть зрештою призвести до банкрутства, включно з перебоями в оплаті. Тому рекомендується використовувати фінансову діагностику по вертикальній осі (з використанням будь-якого методу,

доступного малим підприємствам, у тому числі гібридного методу, запропонованого в підрозділі 1.3).

Основна вимога полягає в тому, щоб зрозуміти, що вам не потрібно вживати заходів до того, як криза почне впливати на діяльність малого бізнесу, а мати план дій лише тоді, коли криза настане. Тому у випадку горизонтальної осі слід відобразити нефінансові фактори, детально описати їхній вплив та визначити активи компанії. Іншими словами, матриця виглядає як координатна матриця «атрибуту стану». Оцінка результатів фінансового аналізу (за тим чи іншим методом) також є емпіричною, і малі підприємства (на відміну від середніх і великих) повинні самі визначати, наскільки стабільність під загрозою.

Звичайно, для таких оцінок можна використовувати відомі рішення для прогнозування банкрутства за умови, що оцінені ймовірності банкрутства можна оцінити на основі характеристик розміру даного методу. Методика В. Бівера [45, 46], яка оцінює різницю між чистим прибутком і амортизацією, поділеною на суму короткострокової та довгострокової заборгованості, описує ситуацію компанії – значення коефіцієнта – цілком достатньо для компаній, з ознаками банкрутства. Вартість приблизно на рік менша (-0,15), а збитки вже є. Такий ракурс дозволяє оцінити межі достатності фінансування країни, але не дозволяє виявити тенденції. Значення системи показників можуть визначати межі задовільного фінансового стану підприємства та його схильність до банкрутства. Серед відомих багатofакторних моделей можна використати Z-score Альтмана (двох-, п'яти-, семи- та скоригована модель оцінки потенційного банкрутства), яка дозволяє ідентифікувати фінансово стійкі компанії, компанії, які знаходяться під загрозою банкрутства, тощо невизначеність області [47]. Таку ж можливість пропонують методи Р. Таффлера [48], Дж. Фулмера [49], Дж. Олсона [50] та А.Ю. Белікова та Г.В. Давидова [51], Г.В. Савицька [52] та ін.

Однак ми вважаємо, що, вивчивши динаміку грошових потоків, ви можете визначити, чи є у вашого малого бізнесу проблеми.

Безсумнівно, настав час відмовитися від традиційного факторного аналізу та аналізу попиту, визначити коефіцієнти, які адекватно описують той чи інший вид діяльності, і додати, що країна «не в кризі». Вертикальну частину матриці

під час пандемії доцільніше представити так, свідомо помиляючись, припускаючи, що це стосується лише тих компаній, чії умови здатні протистояти кризі. Немає сумніву, що в гонитві за універсальністю кількість рівнів можна збільшити, враховуючи ситуацію малих підприємств під час епідемії. Рекомендується виділити наступні варіанти бізнес-статусу на основі характеристик бізнес-моделі та збільшити кількість сірих рівнів на горизонтальній осі до 6153 сірих рівнів:

- Відсутність єдності перед кризою (A);
- Стійкість до симптомів кризи (B);
- Адаптивність (B);
- Тимчасове обмеження (G);
- Зовнішня опора (D);
- Справжнє банкрутство (E).

До кризи був розкол. Н. Талеб<sup>1</sup> [4] використовує поняття антикризовість саме для такого типу економічної моделі. Це діяльність, яка збільшує віддачу від інвестованого капіталу (обсяг продажів і прибутковість). Деякі види бізнесу процвітають навіть у стресових умовах і можуть ефективніше використовувати можливості під час зовнішніх криз. В умовах поточної епідемічної кризи електронна комерція, онлайн-розповсюдження, неепідемічне виробництво ліків, онлайн-сервіси, комп'ютерні ігри тощо виявляються антикризовими. Багато можливостей для бізнесу, які колись критикували як складні та неефективні, тепер набули першочергового значення. Ці можливості включають надлишок запасів на складах, технологічне лідерство, наявність альтернативних постачальників у глобальних мережах постачання, наявність кількох трубопроводів для споживачів тощо. Здавалося б, очевидний акт поділу, але можливість упущена, наприклад В. Виявилось, що бути невеликою приватною компанією, яка займається охороною здоров'я, особливо під час другої хвилі пандемії.

Відповідно, віднесення малого бізнесу до цієї категорії може здійснюватися або лише під час кризи як факт, або шляхом моделювання загроз та оцінки динаміки бізнес-моделі. Слід зазначити, що дана градація не впливає

повністю із внутрішніх рішень підприємця, а багато в чому залежить від сприятливого середовища та вибору бізнесу до кризи цього середовища.

Стійкі до кризових явищ. Такі моделі можна описати як здатні залишатися в робочому стані (без зміни бізнес-моделі) під час виникнення зовнішніх кризових проблем під час кризи. До таких малих підприємств можна віднести підприємства харчової промисловості, підприємства житлово-комунального господарства. Як правило, у таких ситуаціях змінюється обсяг продажів (як у бік зростання, так і зниження), але сама взаємодія залишається незмінною. До числа «зростаючих» сфер можна віднести інформаційні технології (наприклад, рекордне зростання доходів компанії Zoom, що надає послуги відео-конференцій), обсяг продажів яких навряд чи зростатиме на етапі відновлення, логістику, для якої зростання обсягу поставок викликало швидше проблеми, ніж істотне зростання прибутковості. Послуги таксі зазнали падіння обсягу продажу, але завдяки розширенню функціональних рішень (доставка) більшості агрегаторів вдається зберегти свою модель діяльності.

Для оцінки стійкості такого бізнесу можна було рекомендувати різні стрес тести, що дозволяють оцінити запас стійкості та межі, у рамках яких бізнес не слід витрачати ресурси на зміну бізнес-моделі.

Адаптивні до кризових явищ. Ряду видів бізнесу потрібно адаптувати свої бізнес моделі. Адаптація могла полягати у переході на віддалене надання послуг, заміну продажу товарів послугами (наприклад, замість продажу тесту для самостійного тестування, послуга з проведення тесту та отримання результатів), скорочення лінійки товарів, зміна способів надання послуг та виробництва у зв'язку з вимогами вірусної безпеки та карантину. До 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 наводять у можливості швидшого відновлення та зростання операційної ефективності в постпандемійний період, що, до речі, продемонстрував період відновлення після першої хвилі.

Тимчасово обмежені. Вибір між спробою зберегти діяльність у момент

пандемії чи тимчасово її призупинити із наміром відновити її кризи одне із найскладніших. Рішення про закриття ухвалюється під тиском зовнішніх обставин. Ці види бізнесу опиняються в найскладнішій ситуації, якщо відновлення економічних умов йде за варіантом «W», а не «V». Друга хвиля кризи може значно знизити ресурси малого бізнесу, не дати можливості другого відновлення. До таких видів слід віднести туристичний сегмент, готельний сектор, театральне мистецтво, у частині фітнес-клуби та аналогічні види діяльності. Але призупинення відбувалося і у виробництві: автомобілі, побутова техніка тощо. Ключовим аргументом для такого бізнесу є твердження, що краще призупинити бізнес, ніж під час спроби збереження діяльності привести бізнес до банкрутства та розпочинати новий. З огляду на те, що другу хвилю супроводжує інвестиційний бум, то під час другої хвилі вивільнені кошти доцільно інвестувати. Аргументом проти виступає невизначеність – час закінчення пандемії та кількість хвиль, передбачити поки що ніхто не зможе.

Зовнішньо підтримувані. Бізнес не може забезпечувати потреби у зовнішньому фінансуванні і залежить від зовнішньої підтримки. У свою чергу зовнішня підтримка багато в чому залежить від соціального спрямування даного бізнесу. Звичайно, в суспільстві виникає дискусія про вибір між прямою підтримкою населення та підтримкою бізнесу, який надає необхідні послуги населення або не звільняє своїх працівників. Уряди пропонують програми підтримки з метою скорочення вразливості, інвестори пропонують фінансування для своїх фірм, банки формують різноманітні програми канікул із платежів. Подібно до тимчасово обмеженого бізнесу, ключовим припущенням тут є те, що бізнес буде успішним після кризи і що зовнішня допомога виправдана щодо альтернатив (наприклад, безробіття, соціальна нестабільність, недоступність послуг, криза, втрата інвестицій, неповернення кредитів тощо).

Справжнє банкрутство. Цей тип бізнес припиняє своє існування під час кризи, оскільки вартість проходження бізнесу 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).

Підсумкове бачення матриці до ухвалення управлінських рішень, де також продемонстровано можливий сценарій адаптивного бізнесу (1,2,3,4,5,6,7 – результати періодичної діагностики). Можливі сценарії та управлінські рекомендації будуть розглянуті у наступному підпункті.

Малі і компанії змушені виборювати своє виживання як під час кризи, а й, як зазначає П. Друкер<sup>155</sup>, особливо після нього. Довгострокове мислення має вирішальне значення для оновлення, хоча короткострокове виживання також має важливе значення для керування під час кризи.

Сценарій є інструментом, властивим довгостроковій логіці людського способу мислення. Систематизоване бачення, як експерт, цілісної картини того, що відбувається, може бути корисним для подолання криз. Це бачення спирається досвід, й у літературі існує дискусія у тому, чи допомагає досвід. Так, М. Коулінг, В. Лью та Н. Чанг [56] виявили, що досвід менеджера не допомагає у подоланні криз; досвід виявився корисною концепцією подолання ситуацій високої невизначеності, але, відповідно до роботи С. Сарасвахті [57], підприємницький досвід підтримує ефективне мислення та поведінка. Ефективне міркування намагається подолати вкрай невизначені ситуації, формуючи сценарії.

Сценарії засновані на невизначеності, дозволяючи формувати варіанти майбутнього, і вони ширші, ніж прогнози, що відзначають можливі варіанти майбутнього. Але сценарії відрізняються і від бачення – такого майбутнього, яке є найбільш бажаним. Основна кількість сценаріїв побудована як відповіді питання: «якщо, то...».

Безсумнівно, сценарії використовують необхідність підготовки до непередбачуваних змін умов ділового середовища [58]. Для досягнення успіху в нестабільній і складній діловій обстановці дуже важливим є вміння адаптуватися, причому досить швидко. Уміння адаптуватися - це вміння впоратися зі складнощами, розуміючи, що різноманітність складної системи вимагає управління, яке саме має достатню різноманітність. Вміння адаптуватися представляється М. Ліндгреном і Х. Бандхольдом [59] як цикл включає

спостереження (зміни в конкурентному середовищі), орієнтацію (правильна інтерпретація виявлених змін), прийняття рішення (вибір реакції у відповідь з декількох альтернатив) і дія (здійснення реакції у відповідь).

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

- спостереження, для відстеження змін, загроз та можливостей;
- аналізу, для формування причинно-наслідкових зв'язків;
- створення образу майбутнього, для уточнення бачення;
- прийняття рішення;

Тому для формування сценарію пропонується формування контурів майбутнього плану дій. Така форма дозволяє виявити для конкретного бізнесу його уявлення про майбутнє. Для спрощення малюнка на ньому не вказано можливі третя, четверта тощо. хвилі пандемії, включаючи сезонні спалахи. Динаміка за періодами кризи є відмінною від класичного уявлення про кризу, оскільки причиною даної кризи є не економічні причини, але соціальні та економічні наслідки виявляються у повному обсязі.

Далі систематизовано можливі дії у сценаріях антикризової поведінки та відповідно до припущень, прийнятих у роботі С. Торгрена та Т.А. Вільямс [16]:

1. Відкласти інвестиції.
2. Звільнити частину штатних працівників.
3. Чекати на доплату за роботу від держави.
4. Знижувати витрати на оплату праці штатним працівникам.
5. Припинити оплату позаштатним працівникам.
6. Знижувати будь-які витрати.
7. Проводити переговори щодо вже узгоджених контрактів.
8. Контролювати зменшення запасів.
9. Продовжувати діяльність, орієнтовану з доходу.
10. Продовжувати діяльність, орієнтовану виживання.
11. Скорочувати інноваційну діяльність.
12. Залучати позики.

13. Просити відстрочку за позиками.

14. Припинення діяльності.

Безперечно, для практичного застосування поданий вище перелік має бути конкретизований та деталізований, але слід звертати увагу на відмову від зайвої деталізації, що призведе до неможливості вибору сценарію. Інакше висловлюючись, якість узагальнення має бути властиве й у практичному формуванні набору процесів.

При формуванні сценарію досить часто віддають перевагу найгіршому та найкращому варіантам розвитку подій, збираючи підсумковий сценарій як щось середнє між двома варіантами.

Проблема полягає в тому, що насправді, що людина схильна бачити лише один сценарій і, швидше, вибере варіант ближчий до сприятливого розвитку подій і відкине найгірший варіант як надто поганий навіть для розгляду.

Такий підхід призведе до того, що розгляд сценаріїв буде зміщений у бік оптимістичного варіанта (частіше) або песимістичного (рідше). Але майбутнє описується не тільки однією невизначеністю і висока ймовірність, що таких невизначеностей кілька. Тому ефективніший домінуючий підхід у сценарному аналізі – використання сценарного хреста, який за допомогою двох невизначеностей формує чотири варіанти розвитку подій. Обґрунтуванням такого факту є висновок про те, що саме попарне порівняння притаманне людському мисленню, і такі варіанти сприймаються ефективніше.

Але об'єктивним є заперечення, що невизначеностей більше ніж дві, і що такий підхід також матиме лакуни. Використання більш ніж чотирьох сценаріїв спричиняє можливість не встановлення відмінностей різних варіантів. Тому пропонується для вибору двох найважливіших невизначеностей слід побудувати ієрархію таких невизначеностей, з якої вибрати дві найважливіші. Для побудови ієрархії невизначеностей можливе застосування будь-якого з відомих методів побудови мети дерева.

У нашому випадку для побудови сценарного хреста ми вибрали дві невизначеності:

1) як довго триватиме пандемія? (швидко, в межах очікуваного виходу або

дуже тривало із сезонними спалахами),

2) чи будуть інституціоналізовані зміни у моделях бізнесу та поведінці держав? (все повернеться до колишніх умов або багато змін стануть звичним способом життя).

Необхідно звернути увагу, що сценарний хрест також не є інструментом, який фіксує логіку подій миттєво та на весь період до припинення невизначеності. Очевидно, що сценарний хрест першої хвилі відрізняється від другої. І наведений приклад відноситься до сценарного хреста другої хвилі епідемії. Наприклад, якщо друга хвиля у сценарному хресті весняного періоду була невизначеністю, то вже восени, третя та четверта хвиля, а також сезонні спалахи стають імовірною подією, що вимагає відображення всередині сценарію або сценаріїв, але не формувати самостійний сценарій.

Також у період першої хвилі, невизначеність сприймалася як нетривала і без закріплення наслідків пандемії у соціальному, державному та партнерському просторі.

Отже, дві невизначеності - перша (вертикальна вісь) період продовження пандемії (короткий або тривалий), при цьому короткий під час другої хвилі був визначений трохи більше до року - весна 2021, тривалий був визначений понад 2 роки – весна 2022 року з сезонними спалахами до 5 років – до 2025 року. Песимізм останнього сценарію викликаний швидкістю розробки вакцин та початком їх масового виробництва, а також інформацією про мутацію корона вірусу.

Друга невизначеність (горизонтальна вісь) 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, оскільки які саме зміни будуть прийняті суспільством, можна міркувати лише на рівні футуризму, тим більше що на горизонтальну вісь накладаються ще три невизначеності – цифровізація та квантові дослідження, глобалізація та регіоналізація, екологія та промислове виробництво. Тому ми зберігаємо саме цей вибір на вісь: трансформація суспільства та бізнесу у коронавірусній історії. Слід зазначити, що можлива

альтернатива цієї осі – державна фінансова підтримка малого бізнесу, але ми вважаємо, що фінансова підтримка держави якраз і є одним із тих рішень, які можуть або не можуть бути інституалізовані.

В результаті ми можемо виділити чотири сегменти, кожен з яких відповідатиме сценарієм. Теоретично може існувати п'ятий сценарій – на перетині осей, але, як правило, його не розглядають, вважаючи його або компромісним, або таким, що не відображає динаміку осей.

Сценарій 1. припускає, що суспільство не сприйме коронавірусних обмежень і після досить короткого періоду, вага суспільні економічні відносини повернуться на період січня 2020 року, за винятком цифрових рішень, які просто отримали прискорення у своєму розвитку (ковергентний розвиток). Такий сценарій відповідатиме стратегії «концентрація на існуючому».

Сценарій 2. також передбачає швидке завершення (на момент першої хвили 2-3 місяці, на момент другої хвили трохи більше року) корона вірусного тиску на бізнес, але вважає, що в період кризи були прогресивні рішення, які мають дати нові можливості у період відновлення та формування нової реальності. Ці нововведення справді пов'язані з прогресом, а не наслідком коронавірусних обмежень, але оскільки вони витримали пандемійні випробування, діапазон стійкості бізнесу, який використовує такі рішення, розширюється. Незважаючи на вищесказане, у цьому сценарії вже передбачаються рішення щодо виходу з бізнесу, припинення діяльності. Такий сценарій відповідатиме стратегії "відкладеного зростання".

Сценарій 3. фактично зорієнтований на загрозу тривалого впливу пандемії, але знову розраховує на те, що суспільство створюватиме опір пандемійним змінам. Внаслідок загрози збільшуватимуться для тих підприємств, які значною мірою зорієнтовані на пандемію. Цей сценарій відповідатиме стратегії скорочення активів.

Сценарій 4. найбільш песимістичний із представлених сценаріїв, вважає, що тривалість пандемії буде довгою, що буде кілька хвиль зі своїми особливостями, що суспільство відстоює нові відносини практично у всіх сферах, а його результат вимагатиме суттєвого оновлення багатьох видів бізнесу,

що зробить неминучою загрози банкрутства багатьох малих підприємств. Такий сценарій відповідатиме стратегії «розвиток чи вихід».

Сценарій 5. передбачає, що він буде сформований як компенсації відхилень від докризового розвитку бізнесу, і намагатиметься врахувати реалії кожного зі сценаріїв. Це найскладніший варіант сценарію і може бути сформований лише після опрацювання перших чотирьох сценаріїв. Такий сценарій відповідатиме стратегії «збільшення частки на ринку – зростання».

Набір з чотирьох (або п'яти) альтернативних сценаріїв служить простим інструментом для малого бізнесу, що дозволяє знайти вихід із кризи та успішно взаємодіяти.

Формування сценаріїв та відповідних стратегій має на меті оновити бізнес у довгостроковій перспективі після кризи за збереження контролю за поточною ситуацією, враховуючи вимоги швидкого реагування.

### 2.3 Сучасні технології реалізації соціально-економічної політики в економіці в умовах наслідків пандемії

Як зазначає П. Друкер, компанії змушені виживати не тільки під час кризи, але особливо після неї. Довгострокове мислення є ключовим для економічного відновлення, хоча короткострокове виживання також є ключовим для управління кризою. Ситуації є інструментами, властивими довготривалій логіці людського розуму. Як експерту, систематичний погляд на те, що відбувається з глобальної точки зору, може допомогти вам впоратися з кризами. Ця точка зору базується на досвіді, і в літературі точаться дебати щодо того, чи корисний досвід. Тому М. Коулінг, В. Лю і Н. Чанг виявили, що досвід менеджерів не допомагає їм долати кризи;

Досвід виявився корисною концепцією для подолання ситуацій високої невизначеності, але згідно з роботами С. Сарасвахті: підприємницький досвід підтримує ефективне мислення та поведінку. Ефективне мислення намагається подолати ситуації крайньої невизначеності шляхом формулювання сценаріїв.

Сценарії базуються на невизначеності, яка допомагає формувати майбутні рішення, і є більш повними, ніж прогнози, які показують можливі варіанти. Але сценарії також відрізняються від візій: найідеальніше майбутнє.

Більшість сценаріїв розроблено для відповіді на запитання «якщо, то». Безсумнівно, сценарії відповідають необхідності підготовки до найнепередбачуваніших змін у бізнес-середовищі. Щоб досягти успіху в нестабільному та складному бізнес-середовищі, здатність швидко адаптуватися є надзвичайно важливою. Адаптивність — це здатність справлятися зі складністю, а розуміння різноманітності складних систем вимагає відповідного диференційованого управління. М. Ліндгрєн і Х. Бендхолд описують адаптивність як цикл, що включає спостереження (зміни в конкурентному середовищі), орієнтацію (правильну інтерпретацію виявлених змін), прийняття рішення (вибір відповідної відповіді з кількох альтернатив) і дію (впровадження). . відповідні відповіді) [72, с. 17].

Сценарії особливо цінні для нелінійних змін, наприклад, коли своєчасні зміни умов навколишнього середовища виявляють нові можливості та розвивають необхідні ідеї на основі: - Спостерігати та контролювати зміни, загрози та можливості; - аналізувати та створювати причинно-наслідкові зв'язки; - Формувати майбутнє та уточнювати бачення; - вирішити; - План дій оперативного управління; - Реальні дії після постановки короткострокових цілей. Тому перед створенням ситуації рекомендується підготувати проект майбутнього плану дій, який можна скласти за форматом. Завдяки такому формату компанія може представити своє бачення майбутнього. Для спрощення таблиці не наведені можливі третя, четверта і т. д.

Епідемічні хвилі, включаючи сезонні епідемії. Динаміка кризового періоду відрізняється від класичного поняття кризи, оскільки причини цієї кризи не мають економічного характеру, а повною мірою виражаються в соціально-економічних наслідках [2, с. 15]. Далі можливі заходи систематизуються та реалізуються в рамках сценарію антикризової поведінки Згідно з припущеннями робіт С. Торгрєна і Т.А. Вільямс:

#### 1. Відкладіть інвестиції.

2. Звільніть деяких штатних працівників.
3. Очікуйте від держави додаткової винагороди за свою працю.
4. Зменшити витрати на оплату праці штатних працівників.
5. Припиніть платити фрілансерам.
6. Зменшити витрати.
7. Укладіть узгоджений контракт.
8. Керуйте скороченням запасів.
9. Продовжувати діяльність, що приносить дохід.
10. Продовжуйте брати участь у діяльності, спрямованій на виживання.
11. Обмежити інноваційну діяльність.
12. Беріть кредити.
13. Подайте заявку на продовження кредиту.
14. Припиніть діяльність.

Немає сумніву, що наведений вище перелік має бути чітким і детальним у практичних застосуваннях. Однак будьте обережні, щоб не пропустити занадто багато деталей, інакше ви не зможете вибрати сценарій. Іншими словами: фактичний план серії заходів також повинен мати певний ступінь загальності. При розробці сценаріїв гірший і найкращий варіанти часто мають пріоритет, а остаточний сценарій знаходиться десь посередині між цими двома варіантами.

Проблема в тому, що насправді людина часто лише бачить ситуацію і обирає той варіант, який є найближчим до успішного розвитку подій, відкидаючи найгірший варіант, тому що про це соромно думати. Цей підхід призведе до сценаріїв, у яких міркування зміщуються в бік оптимістичних (найпоширеніших) або песимістичних (менш поширених) варіантів. Але майбутнє не описується однією невизначеністю; Деякі з цих невизначеностей, ймовірно, існують. Тому більш ефективним домінуючим підходом до аналізу сценаріїв є використання міжсценаріїв, тобто використання двох сценаріїв.

Лінії розвитку представляють чотири можливості розвитку подій.

Висновок Т. Сааті підтверджує той факт, що парні порівняння закладені в мисленні людини і цей вибір сприймається більш ефективно. Однак, об'єктивно кажучи, такий підхід буде неправильним, навіть якщо існує більше двох

невизначеностей. Використання більше чотирьох сценаріїв може призвести до того, що різні варіанти стануть нерозрізненими. Тому, щоб вибрати дві найважливіші можливості, пропонується створити ієрархію цих невизначеностей, з якої будуть обрані дві найважливіші можливості. Будь-який відомий метод побудови цільового дерева може бути використаний для побудови ієрархії невизначеності [19, с. 144].

При побудові сценаріїв перетину було обрано дві невизначеності:

1. Як довго триватиме епідемія? (Швидко, в межах очікуваної врожайності, або достатньо довго у разі сезонних епідемій).

2. Чи відбудуться інституційні зміни економічної моделі та поведінки держави? (Все повернеться, як було раніше, або багато змін стануть нормальним способом життя.)

Уже під час першої хвилі ця невизначеність вважалася короткостроковою і не йшлося про соціальні, національні та партнерські наслідки пандемії. Тому виникають дві невизначеності: перша (вертикальна вісь) – це тривалість пандемії (коротка чи тривала), тоді як визначено, що ведмеді під час другої хвилі триватимуть довше року; Бики будуть підтверджені навесні 2021 року. триватиме понад 2 роки – весна 2022 року, сезонна епідемія – 5 років – до 2025 року. Песимізм в останньому випадку обумовлений швидкістю розробки вакцини та її масового виробництва, а також інформацією про вакцину. Пандемія. Мутація.

Друга невизначеність пов'язана з невизначеністю того, як суспільство сприйме результат пандемії, що все зводиться до розповіді про те, що світ ніколи не буде колишнім. Цей тип змін не можна визначити на основі ймовірності події, тому що які зміни відбуваються?

Суспільство можна розглядати лише на футуристичному рівні, особливо тому, що у верхній частині горизонтальної осі знаходяться три інші невизначеності: медіа та квантові дослідження, глобалізація та регіоналізація, екологія та промислове виробництво.

Тому ми залишаємо цей варіант відкритим: трансформація суспільства та економіки в історії Корони. Слід зазначити, що можливою альтернативою цій осі

є державна фінансова підтримка підприємств. Проте ми вважаємо, що фінансова підтримка з боку уряду – це лише одне з рішень, яке може бути реалізоване, а може і ні. Це дозволяє виділити чотири частини, кожна з яких відповідає сцені. Теоретично може бути і п'ятий випадок - на перетині осей, але, як правило, це не слід брати до уваги, брати до уваги або Компроміс або відображення осьової динаміки [24, с.67].

Перший сценарій передбачає, що суспільство не сприйме обмеження, які вводить коронавірус, і тягар суспільно-економічних відносин повернеться на період січня 2020 року на відносно короткий період, за винятком медіарішень, які тільки починають розвиватися державою. . прискорений (конвергентний) розвиток. Такий сценарій відповідав би стратегії «Зосередьтеся на теперішньому моменті». Другий сценарій також передбачає швидке впровадження (2-3 місяці у разі першої хвилі та більше року у випадку другої хвилі). Коронавірус чинить тиск на бізнес, але він вважає, що поетапні рішення, які з'явилися під час кризи, повинні надати нові можливості в міру відновлення економіки та появи нової реальності. Ці інновації, безумовно, є результатом прогресу, а не результатом обмежень, пов'язаних з коронавірусом, але в міру того, як ми виходимо з пандемії, можливості для стійкості компаній, які використовують такі рішення, збільшуються. Тим не менш, ця ситуація призвела до рішення вийти з компанії та припинити її діяльність. Цю ситуацію вирішила б стратегія «відкладеного зростання» [39, с. 16].

Третій сценарій дійсно фокусується на загрозі довгострокових наслідків пандемії, але також залежить від здатності суспільства адаптуватися до змін, пов'язаних з пандемією. Тому загрози для цих людей зростатимуть Компанії в першу чергу орієнтовані на пандемію. Ця ситуація є частиною стратегії «зменшення багатства». Четвертий сценарій, найбільш песимістичний із представлених, передбачає, що пандемія триватиме довго, буде кілька окремих хвиль і суспільство відчує нові зв'язки практично у всіх сферах. Результат зажадає значних зусиль. Гіпотеза п'ятого сценарію спрямована на компенсацію відхилень у розвитку бізнесу до кризи та намагається врахувати реалії кожного сценарію. Це найскладніша версія сцени, і її можна створити лише після роботи

над першими чотирма сценами. Така ситуація відповідатиме стратегії «збільшення частки ринку – зростання».

Набір із чотирьох (або п'яти) альтернативних сценаріїв – простий бізнес-інструмент, який допоможе вам знайти вихід із кризи та ефективно спілкуватися. Створення сценаріїв і пов'язаних з ними стратегій має на меті повернути компанію до темпу в довгостроковій перспективі після кризи, зберігаючи контроль над поточною ситуацією, враховуючи вимоги до швидкого реагування. Тому рішення щодо альтернативних чи інноваційних рішень кризи є ризикованими та потребують часу, якого часто просто немає. Сценарії, що відповідають стратегічному потенціалу, накладені на результати діагностики матриці і представлені нижче, безсумнівно, матимуть практичну цінність.

Щоб визначити напрямок розвитку, слід адаптувати стратегії, представлені в практичній діяльності, а не конкретні дії. Метою стратегії зростання є збереження стабільності в швидко зростаючому сегменті ринку. На початку пандемії ці сегменти росли дуже швидко і вимагали значних ресурсів і зміцнення, щоб не відставати. Позиції в компанії певного типу перед фазою викупу (хвиля поглинання). Однією з проблем цієї стратегії є те, що використані ресурси можуть не гарантувати сталого становища (наприклад, додатковий розвиток).

## Висновки до розділу 2

Отже, у розділі розглянуто варіанти апробації ідеї часткової ліквідації активів або повної ліквідації організації переключенням на нову бізнес-модель несе величезний потенціал у майбутньому. Саме відмова від фізичної ресурсної стратегії дозволяє змінити бізнес-моделі в умовах кризи, щоб подолати труднощі, хай і тимчасові. Як тільки «стабільність» відновиться, фірми повернуться до свого звичайного стану, але, на нашу думку, ця «стабільність» буде вже новою, що буде також відображено в сценаріях і стратегічних матрицях. Альтернативою переключенню є створення нових бізнес-моделей, що використовують нову рівновагу, але такий підхід буде допустимим лише на

стадії відновлення.

### РОЗДІЛ 3

## РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В РІЗНИХ УМОВАХ ВПЛИВУ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

3.1. Поліпшення ділового клімату та індикаторів державних програм як забезпечення антикризового зовнішнього середовища бізнесу

Пандемія, що триває з 2020 р., по-різному вплинула на соціально-економічний рівень розвитку країн, приблизно всім однаково поставивши перед фактом негативної динаміки ключових макроекономічних індикаторів. Причому як будь-яка криза, пандемія не тільки зробила певне завершене коло у своєму прояві кризи, а й з новою силою почала рух другою хвилею, піднявши очевидні в цьому випадку прогнози про можливу третю хвилю і навіть про безперервну першу хвилю, яка тільки посилила свою дію. Дані різні позиції мають місце виходячи з традиційних уявлень про еволюцію криз, тому далі ми не будемо зупинятися на конкретній точці зору щодо порядкового номера хвилі пандемії, а зосередимося на тих напрямках та можливостях, які бізнес може витягти з кризової ситуації, пов'язаної з розвитком пандемії. Як бізнес може протидіяти впливу пандемії на функціонування бізнесу, і як держава на даний момент сформувала програми підтримки бізнесу, і які заходи з комплексного набору антикризових заходів найбільш затребувані і які із цих заходів слід розширити, щоб створити ефективний механізм антикризового регулювання економіки.

Насамперед, слід зазначити, що держава завжди була активним актором у процесах антикризового управління глобального рівня – це було закріплено в період після Великої економічної депресії, що почалася у 1933 р. країнам, а й розуміння те, що держава наявним у нього інструментарієм прямого і непрямого впливу може створити реально діючий механізм протидії кризам і пом'якшення наслідків криз. Так, виникло і надалі стало розвиватися кейнсіанство не просто

як регулювання економіки, але і як антикризове регулювання. Тут варто відзначити суттєву відмінність у термінології – антикризове управління більше належить до економічних суб'єктів (підприємств, фірм тощо), а для макроекономічних систем коректніше використовувати термінологію антикризового державного регулювання.

Антикризове державне регулювання знову показало свою затребуваність (як було у найближчій історії у період світової фінансової кризи 2008-2009 рр.) вже у період пандемії, коли країни зіткнулися з безпрецедентним падінням економіки (як було показано у підпункті 1.1 та табл. 1.2 дипломної роботи). Але відновлення економіки має місце у період між першою та другою хвилею пандемії, що відзначається аналітиками Світового банку, ОЕСР, авторитетних міжнародних агентств. Це відновлення формою можна у вигляді літери «V» (на відміну тривалішого відновлення у вигляді літери «U»), тому справедливі думки у тому, що криза є спонтанним, і державами прийняті здебільшого правильні рішення щодо антикризового регулювання.

Проте з урахуванням того, що, за прогнозами ОЕСД, світова економіка навряд чи відновиться до передкризових рівнів раніше 2022 р., в даний час дослідники однозначно фіксують закінчення позитивного тренду розвитку світової економіки, що тривало раніше в перед пандемійний період і залежно від кількості та амплітуди пандемійних хвиль прогнозують різні за часом та ефектом сценарії відновлення економіки.

Безумовно, криза, спричинена пандемії, не має аналогів у новітній історії, проте її ефект для економіки є комплексним і складається з взаємозумовленого впливу визначальних детермінант, які формують характеристики впливу пандемії на функціонування економіки загалом і, відповідно, впливають на малий бізнес.

Якщо заглибитись у детермінанти попиту, то головним ефектом пандемічної кризи слід вважати загальне падіння доходів та купівельної активності. Тому більшість рішень та заходів, вжитих урядами країн, обговорювалося і вживалося щодо про «вертолітних грошей», тобто. фінансування витрат населення за доходів, що впали через локдаун – таким

чином робиться успішна спроба активізувати економічну активність. Загалом у цьому аспекті слід зазначити, що Міжнародний валютний фонд рекомендує всім країнам розглядати антикризові заходи (фактично це витрати держави) саме з метою підвищення сукупного попиту

При цьому для функціонування малого бізнесу важливо, що населення в критичних умовах майже повністю змінює свої купівельні переваги і різко обмежує набір товарів, включаючи товари масового попиту або життєво необхідні товари та продукцію. Також рішення урядів щодо недопущення зараження зводилися до самоізоляції, що також істотно посилило вплив падіння продажів, проте дало поштовх до розвитку нових форм продажів, включаючи електронну торгівлю, і стимулювання та вдосконалення логічних сервісів. Це до речі дозволило зберегти зайнятість - за рахунок додатково персоналу, що наймається, для кур'єрської доставки (хоча справедливості треба також відзначити і волонтерську діяльність, яку провадили окремі компанії у цей складний період для всього суспільства). Тому якщо нові формати торгівлі цілком можуть прижитися і використовуватися далі, то модель споживання пост пандемійної реальності буде зовсім відрізнитися від передкризового періоду на користь більшої раціональності і обмеження споживання на користь розумного споживання. Це також підкріплюється і великим поширенням безконтактної оплати покупцями, що впливає 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 у період зниження доходів та підвищення невизначеності в період кризи, що суттєво гальмує підприємницьку активність та загалом товарообіг в економіці. . Такої ж стратегії дотримується і бізнес – починається згортання та відстрочення фінансування довгострокових проєктів, коли заморожуються капіталовкладення до стабілізації ситуації. У макроекономічній статистиці це відображається у показнику інвестицій в основний капітал – саме це макроекономічний індикатор чітко показує певний рівень ділового клімату та того, як бізнес оцінює шанси на відновлення економіки, включаючи можливості використання ресурсів

фінансових ринків та ринків капіталу як джерела капіталовкладень.

У підпункті 1.1 дипломної роботи нами було зазначено, що заборона на переміщення людей і вантажів (часткова або повна залежно від епідеміологічної обстановки в країнах та на кордонах), зупинка виробництва призвела до порушення умов та строків поставок, що миттєво позначилося на функціонуванні бізнесу – адже у малому бізнесі Зазвичай формується великий запас товарів. Це автоматично призводить до призупинення діяльності фірм та індивідуальних підприємців, які стикаються зі скороченням доходів, змушені знижувати заробітну плату своїм працівникам або зовсім розривати трудові договори, таким чином збільшуючи кількість безробітних, а також істотно знижуючи споживчі доходи в економіці. Це породжує більш серйозне завдання для державних органів, оскільки збільшення безробіття може спровокувати як зниження соціально-економічного рівня громадян та необхідність підвищення соціального захисту, так і спровокувати збільшення кількості злочинів, що є неприпустимим.

При цьому об'єктивним є тренд зміни вимог до кваліфікації та навичок, якими повинен володіти працівник, оскільки нові технології, перш за все, що стосуються цифровізації бізнесу, змінюють набір кількісних та якісних характеристик робочої сили, базових та професійних компетенцій фахівців. Поряд з тим, що майбутні працівники зараз проходять дистанційне навчання і певною мірою частково воно збережеться і в постпандемійний період, то в майбутньому знадобляться додаткові навички та час для соціалізації та адаптації на робочому місці. Тут деякі країни вже бачать певні вузькі проблемні моменти і закладають у своїх пакетах антикризових заходів кошти на перенавчання та перепідготовку, у тому числі у зв'язку з переходом на дистанційну зайнятість (Німеччина, Данія).

Компанії будь-якого розміру в перед пандемійний період користувалися можливостями фінансового ринку, залучаючи позикове фінансування як мінімум у вигляді кредитів та позик різного терміну терміновості. Тому перед ними об'єктивно в період зниження доходів постало питання про джерело сплати процентних платежів по позикових коштах, а також повернення кредитів та

позик. Особливо складна ситуація складається у малому бізнесі – адже підприємці найчастіше більше несуть фінансові ризики, ніж середній та великий бізнес, і навіть низькі процентні ставки не рятують їхню відмінність від банкрутства. Така ситуація (загалом за оцінками фахівців, у світі загальна заборгованість бізнесу перевищила більш ніж у 3,2 рази світовий ВВП) стала причиною пильної уваги з боку урядів низки країн, які розглядали в пакетах антикризових заходів відстрочення за процентними платежами та реструктуризацію боргів як механізм підтримки бізнесу за кризових умов.

Загалом уряди країн з урахуванням темпів поширення захворюваності та негативних ефектів на економіку приймають рішення про ті чи інші заходи підтримки громадян та бізнесу в пандемію. При цьому слід зазначити, що існують рекомендації Міжнародного валютного фонду про основні аспекти та обмеження політики в галузі видатків, яких повинні дотримуватися країни у плануванні заходів підтримки, а також спеціальний розділ, де представлені постійно оновлювані та згруповані по 193 країнах пакети антикризових заходів, які вони вживають.

Так, для бізнесу передбачається комплекс заходів із двох напрямків:

1) підтримка ліквідності з допомогою:

- продовження термінів погашення кредитів,
- відстрочки з виплат податків та відрахувань;
- викуп акцій та облігацій,
- Пряме надання кредиту Центральним банком країни;

2) підтримка платоспроможності:

- дофінансування,
- субсидії на підтримку зайнятості,
- Прямі субсидії на стратегічно важливі напрями економічної діяльності, з урахуванням падіння обсягів продажу та податкових виплат.

Загалом, певний типовий, оптимальний та збалансований пакет антикризових заходів (без урахування економічних можливостей конкретної держави) підтримки бізнесу включає такі заходи:

- Державна фінансова та нефінансова підтримка бізнесу через використання монетарних та податкових механізмів (обмеження – можливості бюджету та фіскальної політики держави), при цьому повна компенсація неприпустима;
- Підтримка зайнятості, виплат заробітної плати через механізм субсидування мінімальної оплати праці;
- Реструктуризація частини постійних та змінних витрат бізнесу у частині податкових, кредитних, орендних, комунальних платежів;
- Видача прямих позик МСП через державні інституції, надання грантів та субсидій МСП;
- Розвиток системи державних закупівель з метою підтримки підприємницького сектора, зокрема за рахунок збільшення участі суб'єктів малого бізнесу, продовження реалізації національних проектів розвитку та важливих інвестиційних проектів, спрямованих на створення умов для розвитку бізнесу; - запровадження, розширення чи спрощення надання кредитних гарантій збільшення можливостей комерційних банків видавати позики МСП;
- Коректна вибірка найбільш постраждалих галузей та вироблення нетипових заходів щодо полегшення або відновлення бізнесу з урахуванням проблем організації продажів, підвищення зайнятості, зміни бізнес-процесів;
- Зниження адміністративних бар'єрів та консультаційна підтримка щодо адаптації бізнесу до нових економічних реалій.

Зазначимо, що питання, пов'язані з віднесенням галузей до найбільш постраждалих у період пандемії, досить спірні та постійно обговорюються не лише на державному рівні, а й на рівні експертних рад та рад підприємців, але очевидно, що найбільш постраждалими слід вважати громадське харчування, туризм, транспорт, індустрія розваг, культура та спорт тощо. - Здебільшого це сфера послуг.

Якщо провести ранжування найпоширеніших антикризових заходів підтримки малого бізнесу в цілому по світу, то лідирує позикове фінансування (у світі в середньому запропоновано близько 425 різних інструментів підтримки)

Зміна внутрішніх бізнес-процесів як адекватна реакція на зміни в зовнішньому середовищі стає чи не єдиним шляхом трансформації діяльності в кризові періоди. Особливість поточної кризи, як зазначалося в попередніх параграфах дисертації, полягає в тому, як істотно змінилися способи взаємодії зі споживачем через різні карантинні заходи, включаючи різні способи зниження кількості 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 у цей неспокійний період. З'ясувалося, що китайські компанії були змушені швидко: (1) використовувати цифрові технології, щоб вони могли адаптуватися та впроваджувати інновації; (2) випробувати нові бізнес-моделі; (3) задовольняти виникаючі та раніше невідомі потреби клієнтів; (4) розробляти нові бізнес-процеси та практики; та (5) переглядати моделі співробітництва та командної роботи.

Аналізуючи висновки даних авторів, ми вважаємо, що в практику антикризового виживання повинні бути впроваджені нові методи, включаючи цифрову трансформацію, і нові прийоми когнітивного менеджменту.

Тим не менш, слід розуміти, що все ж таки цифрова трансформація не є ідеальним процесом, і у своєму впровадженні в діяльність підприємства (у тому числі й малого бізнесу) долає значні труднощі.

Серед найголовніших проблем у галузі впливу цифрової економіки на малий бізнес розглядаються:

Погрози кібератак. Інформація як дає змогу комунікації та прийняття достовірних рішень, а й створює змогу маніпуляцій зі споживачем інформації;

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

Скорочення робочих місць. Цифрові рішення часто призводять до

зростання загрози звільнення працівників;

Бар'єри у галузі цифровізації бізнесу не дозволяють малим підприємствам бути обізнаними в галузі підтримки бізнесу, а також бути почутими та підтриманими.

Заявлені вище чотири основні проблеми у сфері впливу цифровізації на малий бізнес доцільно звести до двох, у контексті даного дослідження: 1) фінансові відносини та 2) високий ступінь невизначеності, що визначається низьким (недостатнім) рівнем цифрової компетентності працівників, зайнятих у малому бізнесі.

Крім того, аналіз впроваджених проектів цифровізації показує, що цифрові рішення нині нерозривно пов'язані з когнітивними інструментами, з прийомами когнітивного менеджменту. Так, когнітивний менеджмент націлений на розуміння знання як інформації, що дозволяє зробити висновок, що сучасна трансформація організації неможлива без когнітивних підходів. Понад те, «конкурентна перевага, створюване у вигляді використання когнітивних технологій, сильніше і міцніше проти тими перевагами, які створюються у вигляді позицій ринку». Така позиція допустима, але автор не повною мірою розрізняє ресурсні стратегії та цифрові стратегії, тому, на нашу думку, слід відрізнити ресурсні стратегії та стратегії, засновані на цифровій перевазі. Важливо відзначити, що одним із принципів когнітивного менеджменту є збереження стратегічних альтернатив, що дає можливість бачити динаміку хаотичної зміни інформації та суттєво важливо при побудові сценаріїв виживання.

Більшість сучасних когнітивних моделей реалізується на основі цифрових технологій [100], тому надалі для даного дослідження маємо на увазі, що цифрові рішення повинні включати в себе когнітивні технології (особливо в частині когнітивних моделей).

Також є підходи до цифровізації, які зводять успіхи цифровізації до завдань моніторингу та контролю. На думку деяких акторів криза визначається

як невідповідність ключових показників нормативним значенням. Це призводить до того, що більшість запропонованих рішень мають індивідуальний характер, що перешкоджає їхньому масовому поширенню. Така спроба зведення антикризової моделі до системи індикаторів не цілком застосовна для бізнесу. Більш того, ми вважаємо, що буде показано в наступному параграфі, що індивідуалізація стає однією з вимог до стратегій малого бізнесу в період таких криз як пандемічний.

Цифрова трансформація містить загрозу посилення кризових факторів при перетворенні бізнес-моделей, що більш властиво давно функціонуючого бізнесу [83]. Але руйнівний вплив кризи вимагає використання цифрових можливостей для виживання, змінюючи підхід до впровадження цифрових інновацій. Перехід до цифрових технологій є складним завданням для малих підприємств, які були віднесені до категорії затребуваних (таких як туризм чи театральне мистецтво, наприклад) протягом пандемії. При цьому відомий досвід стартапів, котрі намагалися (і цілком успішно) скоригувати свої бізнес-моделі в результаті пандемії COVID-19.

Необхідність швидкої цифрової трансформації швидко (протягом декількох тижнів або навіть днів) стала першочерговим завданням під час пандемії через руйнівні зміни в контакті зі споживачами. При цьому слід пам'ятати, що відмова від цифрової трансформації може збільшити технологічний розрив від конкурентів, які активно використовують нові технології. Тож початку трансформації слід відповісти на два питання: результативності діагностики, тобто. точного встановлення проблем, яким схильний конкретний малий бізнес, і питання застосування цифрових технологій - чи впорається цифрова трансформація з встановленими проблемами. Однією з перешкод на шляху трансформації бізнес-моделі є відсутність конвергентного сприйняття змін навколишнього середовища менеджерами. Однак, пандемія COVID-19 змусила майже всіх повірити в те, що в діловому середовищі справді відбулися різкі та суттєві зміни, при цьому

більшість дослідників упевнені, що ці зміни відбудуться не лише під час пандемії, але й зберігатимуться в пост пандемічний період.

Представники малого та середнього бізнесу для забезпечення конкурентних позицій та майбутньої цифровізації своєї діяльності вирішують на сьогоднішній день триєдине стратегічне завдання:

по-перше, встановлення більш тісних відносин з постачальниками та 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 та робочого часу, нестачу сировини, скасування замовлень, зменшення надходжень грошових коштів та порушення ланцюжка поставок. Саме зазначені причини стають основою пропонованого триєдиного завдання. Очевидно, що виконання всіх цих трьох завдань неможливе без відповідних фахівців та належного фінансування.

Щоб упоратися з цією обставиною, багато малих підприємств застосовують антикризове управління підвищення організаційної стійкості та відновлення своїх організаційних функцій для нормальної роботи. Стійкість включає здатність організації підтримувати свої звичайні організаційні функції в періоди збоїв [102] і є однією з властивостей економічних систем, які доцільно формувати ще до кризи.

Одним із найістотніших заперечень щодо цифрової трансформації є тривалість таких дій (час реалізації першого проекту), особливо в малому бізнесі, який часом не має власних спеціалістів. Не завжди вірно, тому що за їх оцінками на перший етап йде до 30 днів при використанні принципу від «знань до дії». Вимоги щодо швидкості змін спираються на надію, що довгостроковий вплив пандемії COVID-19, як і раніше, невеликий і пост пандемічні можливості будуть ще більшими, якщо фірми зможуть використовувати цифрові технології

під час пандемії. Така невизначеність є нормальним явищем для керівників малого бізнесу, які зазвичай мають високий підприємницький дух, і з цієї причини від них очікується гнучкість і адаптація.

Можна погодитися щодо необхідності реалізації 4-х фазної моделі для цифровізації діяльності для малого підприємства, що включає:

Фаза 1. Експеримент як розуміння можливості цифровізації; розвиток базових навичок; створення пілотного проекту; формування робочого простору;

Фаза 2. Впровадження як розвиток першого продукту/послуги; залучення ресурсів; пошук фінансування; розвиток плану випуску;

Фаза 3. Експансія як збільшення числа кейсів; планування випуску; формування структури та команд; план зростання;

Фаза 4. Оптимізація як бізнес практики як нова нормальність; встановлення фінансових цілей та результатів; нормалізація середовища даних. Традиційні фірми часто стикаються з дилемою під час перетворення бізнес-моделей на цифрові. З одного боку, вони повинні мати можливість скористатися поточними можливостями, використовуючи існуючі бізнес-моделі, орієнтовані лише на короткострокову перспективу. З іншого боку, фірми повинні створювати інновації, які будуть підтримувати їхнє виживання<sup>196</sup>. Підприємець несе стратегічну відповідальність за баланс між короткостроковим реагуванням та довгостроковим баченням, що потребує спеціального вивчення. Ці проблеми традиційно вирішуються з використанням організаційної структури, яка може підтримувати перетворення бізнес-моделі. Процес пошуку нової організаційної структури може створити розбіжності серед вищого керівництва, які заважають бізнесу прагнути радикальної трансформації бізнес-моделі. Очікується, що фірми зможуть досягти «нового цифрового звичаю» щодо ведення бізнесу.

Для вирішення завдань дисертаційного дослідження, нами розроблено стандартизовану процедуру прийняття рішення про цифровізацію та

запропоновано рекомендовані етапи. Тут показані завдання, які необхідно вирішити малому бізнесу при виборі сценарію цифровізації як мінімально необхідної послідовності дій, кожен елемент якої необхідний реалізації цифрового переходу.

Далі представлено послідовність дій (перелік завдань), які деталізують загальні завдання стандартних стадій. Зазначимо, що така послідовність може застосовуватися також і не в кризовому періоді, причому деякі завдання будуть скориговані (наприклад, зростання операційної ефективності). Слід зазначити, що аналогічний підхід також представлений у роботі з трансформації бізнес-моделі МСП у період пандемії.

Ще раз уточнимо, що представлений перелік завдань вимагає застосування технологій управління проектами, і для малого підприємства інтервал часу не повинен перевищувати 30 днів, а за наявності доступних платформ не більше 2 тижнів.

Слід також звернути увагу, що такі аналітичні рішення, як бізнес аналітика, глибоке навчання, цифровий маркетинг не повинні стає на чільне місце при антикризовій цифровізації: з одного боку, вони вимагають істотних ресурсів, з іншого, - вони не дають миттєвого результату. Тому методи та прийоми цифрового маркетингу, обробки біг-дату тощо. повинні застосовуватися не раніше стадії зростання операційної ефективності або на стадіях після кризового відновлення.

Отже, на нашу думку, послідовність завдань для малого бізнесу щодо переходу до цифрових рішень у кризовій ситуації містить:

- уточнення шляхів та способів дифузії цифрових інновацій у фірму та вибір стратегічного сценарію цифровізації;
- пошук доступних знань та організація навчання спеціалістів, включаючи самонавчання;
- зміна організаційної структури та функцій (допоміжних процесів), які створюють можливість для подальших цифрових проектів;

- організація продажів у цифровому середовищі (самостійно або на основі галузевих або універсальних інтеграторів);
- управління доступом до різних джерел даних, платформ, фінансових технологій та екосистем, а також управління ресурсами;
- формування набору необхідних для діяльності різних цифрових технологій, з урахуванням їх старіння та необхідності оновлення, а також тестування нових доступних технологій;
- зростання операційної ефективності (у кризовий період – недопущення розривів у платежах);
- перехід до позамовної організації діяльності (саме у кризовий період), у період відновлення розвитку концепції все як послуга.

Розкриємо далі ці завдання більш конкретно.

Уточнення шляхів та способів дифузії цифрових інновацій у фірму та вибір стратегічного сценарію цифровізації. Насамперед, необхідно сформулювати цифрове бачення власного бізнесу у цифровому форматі. Цифровий образ бізнесу не допускає для його формування запрошення сторонніх консультантів, тому для формування необхідно здійснити збір даних про кращі практики. Після сформованого уявлення про цифрове майбутнє бізнесу необхідно розробити стратегію початку такого стану з урахуванням розгляду можливості цифровізації функцій (всіх чи обраних). Цей етап вважається завершеним, якщо буде створено проектну команду для реалізації пілотних рішень.

Пошук доступних знань та організація навчання спеціалістів, включаючи самонавчання. Проектна команда має сформулювати перелік джерел доступних знань, необхідних для вирішення цифрових перетворень та створити відчуття для всього бізнесу невідкладності цифрових рішень. При цьому важливим завданням цього етапу є організація самонавчання скорочення часу отримання цифрових рішень. Незважаючи на поширені рекомендації щодо запрошення зовнішніх фахівців, кризові вимоги швидкого отримання цифрових результатів

потребують використання внутрішніх ресурсів.

Зміна організаційної структури та функцій (допоміжних процесів), що створюють можливість для подальших цифрових проєктів. Необхідно провести функціональний аналіз бізнес-процесів, розглянути можливості впровадження нових функцій, з метою того, щоб наздогнати цифрові технології в бізнесі. При цьому слід виключити створення функцій за принципами «така має бути» або «потрібна буде в майбутньому», що призведе до зайвих витрат. Відповідно до нового набору функцій має бути змінена (скоригована) організаційна структура. За невеликої чисельності персоналу ця частина реформування повинна виконуватися самим власником.

### 3.2 Персоналізований підхід до створення сценаріїв системної динаміки забезпечення соціальної стабільності в форс-мажорних ситуаціях

Останнім аспектом сценарного мислення динамічних систем є персоналізація. Системний підхід завжди включає об'єктивне і суб'єктивне сприйняття дійсності. Тому стратегічними питаннями антикризового управління малими підприємствами залишаються: Особисті стратегічні рішення. З одного боку, цифрова трансформація підприємств стала джерелом сучасного виживання малого бізнесу, оскільки успішні рішення окремих компаній зробили медіа трансформацію головним сучасним трендом. З іншого боку, наказ про нову економічну кризу ще не знято, очікування майбутньої депресії ще не знято, і її масштаби досі неясні. Водночас усі процеси посилювалися ще двома деструктивними процесами: посиленням антиглобалістських тенденцій, у тому числі зміною суспільної думки, та проявами пандемії, які значно погіршили бізнес-середовище більшості компаній [75, ст. 84]. Вплив цифрової трансформації, розглянутий у попередньому абзаці, не лише позитивно впливає на розвиток багатьох аспектів суспільства, але також може загрожувати

виживанню та розвитку різних компаній, які прагнуть монетизувати інтереси ЗМІ. Цифрові рішення можуть бути шкідливими для малого бізнесу, оскільки вони не враховують вплив нових факторів. Тому необхідно виявити вплив зміни ЗМІ на умови функціонування та оцінити, чи призведе ця зміна до кризи в діяльності малих підприємств, приділяючи більше уваги виявленим загрозам із зовнішнього середовища. Факти показують, що gig-економіка, викликана цифровою трансформацією, по-різному відреагувала на епідемію і не підтвердила своїх абсолютних переваг перед традиційною економікою. Класичний метод діагностики кризи базується на накопиченні історичного досвіду, але цифрова економіка цього ще не має.

Тому вважається, що персоналізовані/диференційовані інструменти необхідні для боротьби з різними загрозами, коли відомі методи управління є неадекватними. Інструменти та методи антикризового менеджменту, які добре відомі та широко використовуються в компаніях, були створені в контексті попередніх технологічних інновацій, але не враховували специфіку нового цифрового простору. Особливістю сучасної ситуації є значний розвиток малого та середнього бізнесу. Тому слід розділити інструменти антикризового управління для малих і середніх компаній і великих компаній.

Етап розвитку бізнесу є найважливішим і водночас найбільш кризовим етапом життєвого циклу підприємства. З літератури відомо, що антикризове управління складається з двох (реактивне та проактивне управління) до п'яти основних компонентів: уникнення ризику, вирішення проблем, передбачення, реактивний підхід та інтерактивний підхід. Реактивний підхід найкраще працює в цифровій економіці, на якій ми зосередимося нижче. Як правило, реактивний підхід до антикризового управління розуміється як набір процедур і правил, які допомагають компанії вийти з кризи і стабілізувати її.

Цей підхід має чітку процедуру, починаючи з ідентифікації кризи та розробки плану коригувальних дій [4, ст. 38]. Неefективність проактивного підходу до цифрової економіки є наслідком причин, зазначених вище: Відсутність історичного досвіду навчання прогностичних алгоритмів. Отже, результати попередніх досліджень свідчать про те, що рішення щодо запобігання

кризі вимагають перегляду теоретичних положень антикризового менеджменту та створення ситуаційного набору інструментів для забезпечення стійкості підприємства. Важливою частиною такого аналізу стало розуміння неоднорідності компаній у цифровому середовищі як з точки зору створення, розвитку та виживання, так і з точки зору менеджменту. На основі цих знань було визначено два методологічні підходи: Збір емпіричних даних з історичної точки зору.

Фінансовий вимір особливо важливий при оцінці загроз розвитку підприємства Аналіз (аналіз стабільності), який дозволяє чітко прогнозувати майбутнє. Однак з появою нових медіа плеєрів його роль значно зменшилася. Крім того, результати фінансового аналізу раніше структурованих компаній і компаній, що народилися в цифрову еру, методологічно несумісні, і на цьому етапі слід відмовитися від провідної ролі фінансових оцінок і розглядати їх лише як орієнтир і орієнтир. Обмеження фінансового аналізу на поточному етапі цифрової трансформації долаються шляхом пошуку нових індикаторів, що характеризують бізнес-діяльність, але всюдисущість фінансових інструментів може ввести в оману дослідників у прогнозуванні їх появи. Безсумнівно, що все це стосується лише тих галузей економіки, які домінують у технологічних змінах (провідні технології). Тому утвердження нових технологічних рішень, які починають домінувати в цій сфері, як основи для виявлення індивідуальних потреб, є методологічно правильним і становить об'єктивну базу для дослідження [20, с. 43]. Водночас одного факту згоди хоча б однієї компанії зі звітами достатньо, щоб відмовитися від усталеного способу діагностики загроз розвитку бізнесу. Тому автори не ставлять перед собою завдання описати всі прояви медіа рішень, а спираються на відомі факти існування медіасценаріїв. Поєднання суб'єктивної та об'єктивної точок зору було повною мірою реалізовано через системний підхід, який у цьому дослідженні можна розглядати як комплексне методологічне рішення, результати якого гарантовані дотриманням принципів. Радикальність змін ЗМІ зумовлює необхідність уточнення предметів дослідження та їх класифікації в більшості галузей економіки. Так, якщо це неодмінна ознака традиційного виробництва

«Промисловість» дозволяє будувати методи управління, тому науково-дослідні заклади на сучасній фазі повинні базуватися на «індустріальних засадах». За замовчуванням встановлено «Номер». З експертної точки зору можна виділити три типи підприємств: Промислові підприємства були засновані в попередню еру державної власності. Відносини, компанії, які пройшли цифрову трансформацію, і нові типи компаній, які з'явилися, щоб протистояти викликам цифровізації. Подібний підхід використовувався в роботі Є.П. — запропонував він. Кочетков обмежив огляд двома категоріями компаній: «Старі промислові компанії» та «Нові медіа». Водночас Є.П. Кочетков вважає, що однією із загроз є "старі промислові підприємства". New Media Enterprise [32, с. 97]. Врахування двох типів підприємств недостатньо, оскільки воно не повністю описує реальні процеси, що відбуваються в суспільстві. Симетричність загроз заслуговує на увагу: «Нові» компанії становлять загрозу не тільки для компаній «старої індустрії», а й компанії «старої індустрії» успішно конкурують з новими формами ведення бізнесу. Аналізуючи наукові публікації та систематизуючи методи, виділяємо три типи підприємств (як три історичні фази розвитку бізнесу на певному сегменті ринку) та 8 підтипів (як можливі сценарії). Водночас слід зазначити, що малі компанії схильні протистояти цифровій трансформації та впроваджувати нові бізнес-моделі в нових компаніях, тоді як великі компанії більш готові до реформ. Можна сказати, що готовність підприємства до кризи має забезпечуватися на рівні прийняття стратегічних рішень. У цифровому середовищі антикризове управління ще не може запобігти кризам, але компанії можуть використовувати його більш ефективно, щоб мінімізувати втрати. Розуміючи цей висновок, варто відзначити, що статистичні дослідження доводять їх безсилля в даному випадку: кілька компаній можуть бути ліквідовані, але самі компанії залишаються недоторканими і переведені на цифрові проекти. Тому дослідження мають базуватися на емпіричних даних, а не на статистиці.

Існує два підтипи класичних промислових підприємств: промислові підприємства, які зосереджені виключно на виробництві матеріалів та/або наданні послуг, що передбачають обробку інформації. Для них очікуваний сценарій виживання полягає в організації цифрового доступу до фізичних

ресурсів для надання послуг, а не для продажу продуктів. Організація цифрового доступу забезпечується шляхом створення платформ. Тому індивідуальним критерієм оцінки сценаріїв виживання є успішність реалізованого платформного рішення [45, с. 28]. Для малого бізнесу під управлінням власника виживання передбачає й інші сценарії: входження в екосистему, яка гарантує продажі (Amazon, Yandex, Ощад тощо) або (у разі скорочення ринку) банкрутство. Для компаній, які традиційно зосереджені на обробці інформації, єдиним виходом є цифрова трансформація або вихід з ринку (незалежно від розміру компанії). Тому наявність сегментів ринку та їх динаміка є ключовими факторами адаптації окремих сценаріїв. Трансформовані компанії також включають компанії, які реалізують стратегію цифрової трансформації та трансформують свої бізнес-процеси відповідно до нової бізнес-моделі. Однак процеси цифрової трансформації несуть ризик зниження стабільності та більший ризик неплатоспроможності. Тому можна виділити два підтипи: успішні та неуспішні цифрові перетворення. У той же час компанії, які збираються завершити реінжиніринг бізнес-процесів, також повинні потрапити в ту ж категорію. Немає потреби доводити, що цифрова трансформація вимагає оновлення всіх підсистем підприємства. Однак додаткові витрати та помилки в прогнозуванні динаміки ринку можуть призвести до неможливості адаптації до умов цифрової економіки. Компанії, які успішно трансформуються, продовжуватимуть працювати на ринку та конкурувати з піонерами та стартапами. Однак слід зазначити, що ці компанії мають більші матеріальні активи, ніж нові медіакомпанії, що знижує їх ефективність. Вжити в новому середовищі. Найбільш адекватною корпоративною реакцією були новостворені медіакомпанії. Варто зазначити, що з кількісної точки зору кількість малих компаній набагато більша, ніж великих компаній, але ризик їх неплатоспроможності значно вищий, ніж у великих компаній. Однак, незважаючи на привабливість і ринковий попит на новостворені компанії, варто зазначити, що вони несуть негативні сигнали з точки зору сценарію виживання через нематеріальний характер їх основного списку планування активів, який вимагає спеціальних інструментів за їх керівництвом. Новостворені медіа-компанії слід розділити на три підтипи: медіа-

тип медіа, які в основному надають цифровий контент або комунікацію (платформа Zoom), платформи, які діють як посередники між споживачами, товарами та послугами (Avito, Booking) та індустріальні типи з додатковими модулями, Inc (Tesla) [51, с. 30]. Класична логіка антикризового менеджменту полягає в тому, що детермінантою подолання кризи є розвиток компанії (тобто фінансовий аналіз має бути проведений після реалізації сценарію, а показники покращення свідчать про закінчення кризи). Застосування моделі прогнозування банкрутства є одним із найпростіших способів прогнозування корпоративної банкрутства, але, на жаль, він не працює в цифровому середовищі через брак досвіду. Насправді державна політика зацікавлена у творчій деструкції, щоб адаптувати ринкові механізми до мінливих потреб і зменшити бюджетні витрати окремих компаній. У рамках підтримки підприємництва держава повинна забезпечити, щоб зміни в життєвому середовищі були необхідною умовою. Тому ці сценарії необхідно доповнити новим типом компанії – додатковими елементами класифікації: компанії з низьким боргом і стійким попитом; компанії зі стабільним попитом, але мають труднощі з погашенням накопичених боргів.

### 3.1 Розробка механізму антикризових планів для міжнародного бізнесу

Ефективне антикризове управління потребує ґрунтовного теоретико-методологічного підходу до розробки моделей управління, які дозволяють прогнозувати кризові явища, запобігати виникненню криз на підприємстві, позиціонувати їх, мінімізувати їх негативні наслідки та/або пом'якшувати наслідки шкідливих впливів та їх усунення.

З метою забезпечення системної розробки антикризової програми пропонується механізм формування програми антикризового управління на кожному етапі розвитку кризової ситуації. Основні елементи механізму відображають концептуальний підхід до аналізу кризи як явища, процесу та стану, що забезпечує комплексне вирішення проблеми мінімізації негативного

впливу на економічну діяльність у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Таким чином, методологічний інструментарій для дослідження та розпізнавання кризових явищ базується на низці методів:

використання процесного підходу дозволяє визначити детермінанти виникнення та розвитку кризових явищ, які, у свою чергу, сприяють формуванню сценарію реагування;

максимально актуальні за змістом і виконанням;

системний підхід дозволить сформулювати можливі сценарії розвитку стану під час та після кризи;

підхід структурної динаміки є основою розуміння виникнення кризових ситуацій;

на основі ресурсного підходу визначено методи боротьби з негативними наслідками;

цілісний підхід допоможе визначити виконання антикризової програми. Вважається, що метою є єдність і цілісність. Тому, згідно із запропонованим підходом, вибір інструментальної частини програми має ґрунтуватися на конкретних критеріях «Система координації». Слід підкреслити, що незалежно від того, чи був розроблений антикризовий план чи реалізований, необхідно враховувати фактор часу та вносити суттєві корективи.

Метою фінансового менеджменту є забезпечення економічної стійкості підприємства шляхом швидкого усунення фінансових ризиків. Банкрутство підприємства (за наявності), відновлення платоспроможності та ліквідності на основі фінансового аналізу та зміни фінансової стратегії відповідно до вимог охорони навколишнього середовища. Маркетингова складова антикризового плану спрямована на встановлення комунікації щодо зміни споживчої поведінки, на яку традиційно впливають кризові ситуації, та використання комунікації для підтримки вартості бренду в умовах високої ймовірності погіршення споживчої поведінки, довіри та лояльності до їх. Марк. Тому метою маркетингової стратегії є представлення бачення майбутнього розвитку цільового ринку та розробка відповідного маркетингового комплексу, а також проведення маркетингового

аудиту та системи оцінки КРІ ефективності подолання кризи за допомогою ринкового підходу. Однією з найбільш часто використовуваних стратегій на корпоративному рівні в кризових ситуаціях, спричинених мульти спеціалізацією, є диверсифікація, яка передбачає вихід на нові ринки за допомогою нових продуктів. Різні інтерпретації нових продуктів у маркетингу визначають тип різноманітних розширень.

У рамках інноваційної політики компанії необхідно забезпечити виробничі, технологічні, виробничі, управлінські та маркетингові інновації, які просувають бренд до нових цільових груп, оскільки споживчі мережі часто страждають під час кризи. Втрачається важливість, а навпаки, з'являються можливості для створення нових сегментів і ніш. Як основна рушійна сила бізнесу кадрова політика має велике значення як для реалізації планів антикризового менеджменту, так і для реалізації самих антикризових планів. Процес управління людськими ресурсами в кризових і посткризових ситуаціях спрямований на створення бізнес-екосистеми, яка інтегрує процедури, спрямовані на забезпечення безпечного та якісного простору управління бізнесом на всіх рівнях.

Реалізація окремих елементів створення планів антикризового управління потребує тривалого інформаційно-аналітичного забезпечення для отримання зворотного зв'язку, який є основою для прийняття подальших управлінських рішень. Тому моніторинг як безперервний процес збору та обробки інформації відіграє ключову роль у реалізації планів антикризового управління. Система моніторингу місцевого бізнесу є інформаційно-аналітичною базою для вирішення наступних завдань:

- 1) Демонстрація цілей та пріоритетів антикризової політики підприємства в умовах невизначеності;
- 2) запобігання кризам і пом'якшення наслідків ендогенних і екзогенних посткризових ситуацій;
- 3) Оцінка операційної ефективності компанії та визначення стратегічних бізнес-одиниць у рамках забезпечення збалансованого продуктового портфеля;
- 4) Розробка системи прогнозування розвитку бізнесу.

Отже, механізм антикризового управління підприємствами в умовах пандемії включає реалізацію прогностичної складової, яка дозволяє визначити ймовірність виникнення кризи та базується на аналізі екологічних аспектів діяльності підприємства, таких як розвиток стратегічної орієнтації компанії та мінімізація кризових явищ. Деструктивна дія завдання відповідає раціональності інструменту.

Фінансова стратегія, яка є основою основної стратегії підприємства, є основною рушійною силою для досягнення ефективного використання власних ресурсів і забезпечення стабільного покращення стану підприємства. Фінансова стратегія є важливою функціональною стратегією (рис. 3.1).

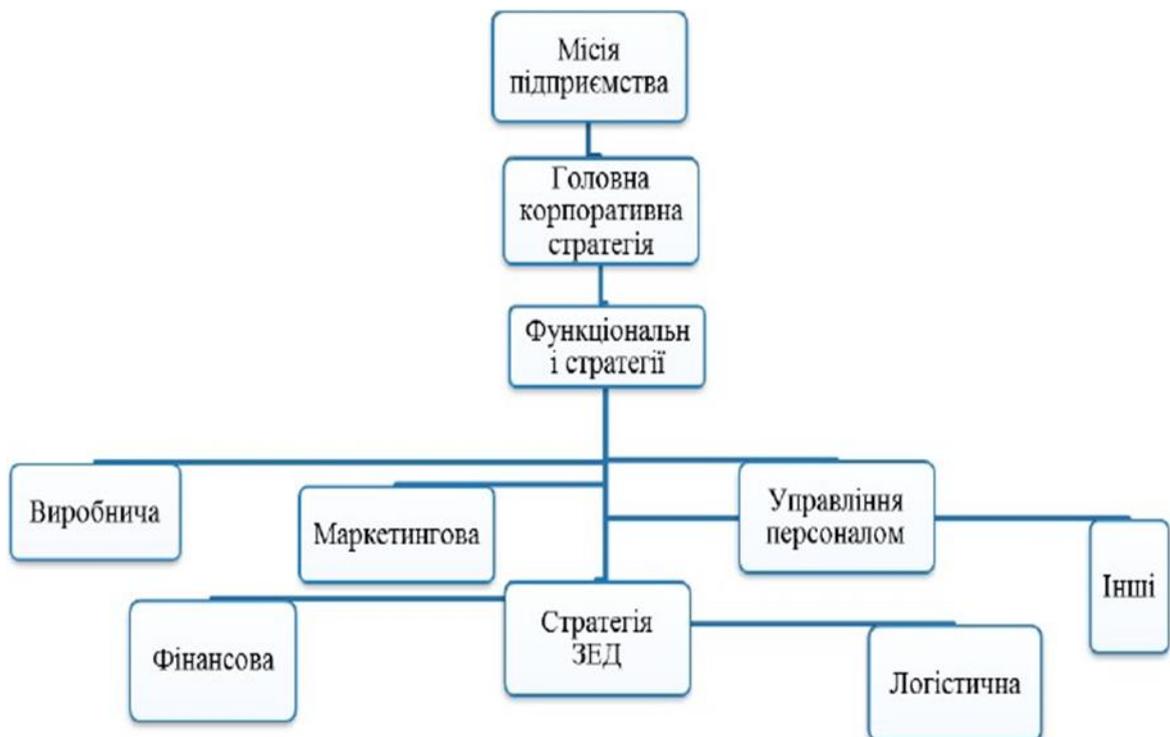


Рис. 3.1 Місце серед інших фінансових стратегій

Наступні ознаки визначають статус і роль фінансової стратегії в «загальній стратегії» компанії: бути частиною функціональної стратегії компанії; розподіл фінансових ресурсів на інші функціональні стратегії для забезпечення реалізації ключових бізнес-стратегій компанії; функція охоплює основні напрями розвитку фінансової діяльності; безпосередня участь у формуванні довгострокових бізнес-цілей; визначити основні ефективні напрями досягнення

основних цілей підприємства;

Забезпечення адаптації підприємства до негативних зовнішніх факторів.

Характеристики фінансових стратегій включають:

– Вибір фінансової стратегії залежить від галузевих особливостей компанії – така фінансова стратегія не охоплює всіх зобов'язань власника, а спрямована лише на реалізацію фінансових інтересів;

– Розробка та реалізація фінансових стратегій має базуватися на ефективному розподілі та використанні ресурсів підприємства;

– Комплекс заходів щодо реалізації фінансової стратегії повинен враховувати зовнішні та внутрішні зміни та швидко реагувати. Щоб сформулювати хорошу фінансову стратегію, ви повинні спочатку звернути увагу на такі фактори:

– Фінансова стратегія повинна взаємодіяти і відповідати загальній фінансовій стратегії компанії – при виборі фінансової стратегії необхідно керуватися положеннями законодавчої бази України;

– Слід враховувати політичну ситуацію в країні;

– Оцінити наявні власні ресурси підприємства.

Виявлення основних конкурентів і розгляд їх фінансово-економічних проблем. Фінансові ресурси є важливими для ефективної фінансової стратегії та забезпечують основу для застосування «елементів стратегічного рішення», як показано на рисунку 3.2.

фінансування за рахунок власних коштів	фінансування за рахунок залучених засобів
Відрахування від прибутків	фінансування із зовнішніх джерел, лізінг, облігації
Амортизація	
перерозподіл майна	короткострокові кредити
відрахування в резервні фонди	
збільшення швидкості оборотного капіталу	довгострокові кредити
фінансування з власних коштів підприємства	

Рис. 3.2 Стратегії фінансування

Для досягнення ефективної стратегії фінансування міжнародна компанія отримує кошти шляхом отримання прибутку, перерозподілу активів, створення резервів і збільшення оборотності оборотних коштів.

Управління фінансовою стратегією є дуже важливим аспектом загального управління бізнесом і включає в себе такі функції:

- залежить від загальної стратегії та управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства;
- значною мірою залежить від зовнішніх впливів, специфіки галузі, а також організаційно-правової форми підприємства;
- завжди має бути динамічним.
- обов'язки мають бути чітко розподілені між тими, хто реалізує фінансову стратегію;

Проаналізувавши особливості управління фінансовою стратегією міжнародного підприємства, управління фінансовою стратегією можна вдосконалити за рахунок впливу внутрішнього середовища таким чином:

1. Мотивація трудового колективу;
2. Адаптивність;

3. Альтернативні моделі експлуатації та розробки;
4. Властивості, що характеризують характер і складність системи;
5. Мобілізація внутрішніх ресурсів;
6. Мінімізація витрат виробництва;
7. Створення та розподіл прибутку;
8. Визначення оптимального необхідного оборотного капіталу;
9. Розумне використання відповідних ресурсів;
10. Ефективне використання оборотних коштів.

Отже, фінансова стратегія міжнародної компанії має охоплювати всі сфери діяльності компанії: операційну, фінансову та інвестиційну.

### Висновки до розділу 3

Механізм антикризового управління в міжнародній компанії забезпечує реалізацію прогностичної складової, яка дає змогу визначити ймовірність виникнення кризових подій на основі аналізу бізнес-середовища підприємця, а також розробити стратегічну орієнтацію підприємця та інструментів стабілізації, мінімізуючи відповідне завдання структурного внеску ситуації.

У розділі запропоновано чіткі заходи для управління кризовою ситуацією на міжнародних підприємствах, зокрема розглянуто адаптацію фінансової стратегії, яка є основою загальної стратегії підприємства, є основною рушійною силою для досягнення ефективного використання власних ресурсів і забезпечення стабільного покращення стану підприємства.

## ВИСНОВКИ

Сучасний світ переживає величезну кризу, до якої він не готовий, і навіть через пару років досі немає ефективних стратегій виходу з кризи (подолання локальних та кадрових криз, спричинених пандемією), що підтверджує висновок про те, що невизначеність та/ або ризики, пов'язані з кризовою поведінкою міжнародних компаній. Найбільшу частку малих і середніх підприємств становлять саме ті сектори економіки, які загалом борються з більшими економічними проблемами в поточній ситуації (насправді на них припадає близько 40% загальної зайнятості в країнах ОЕСР, у середньому 75%).

До малих і середніх підприємств належать автомобілебудування, будівництво, оптова та роздрібна торгівля, авіаційний транспорт, готелі, громадське харчування, нерухомість та побутові послуги. Водночас епідемія суттєво змінила бізнес-процеси малих компаній. Так, електронна комерція зростає: з січня по квітень 2020 року обсяг транзакцій на ринку зріс на 27% (проти 16% зростання за весь 2019 рік). Унікальним у поточній ситуації є те, що

національні та місцеві органи влади (і, звичайно, системи охорони здоров'я) погано підготовлені до боротьби з пандемічною кризою і часто не мають ресурсів або часу для підготовки.

Важко знайти установу чи організацію, які б не постраждали від пандемії. Загалом запропонований наразі антикризовий пакет, як і в інших країнах світу, включає кілька заходів, таких як: Б. фіскальні стимули, заходи фіскальної підтримки, зменшення адміністративного тягаря та державні закупівлі. Згідно з аналізом видання, фінансова складова діяльності малих підприємств під час кризи показує, що вони більше залежать від фінансування, ніж від власної ефективності, що свідчить про те, що підтримка державних програм робить малі компанії, в яких працюють робота стає найважливішим елементом антикризового управління. Водночас криза Covid-19 створює обмежені можливості для більшості малих підприємств і створює (і продовжує створювати) нові, згідно з класичним визначенням кризи. Найбільшою проблемою виявилася мережа поставок. Як правило, малі підприємства значною мірою покладаються на покупців, постачальників і працівників одного ланцюга для створення нової вартості. Зміни в усьому ланцюжку створення вартості мають майже миттєвий вплив, а невеликі зміни впливають майже на всіх учасників.

Аналіз випадків зв'язку екологічних показників із загрозами для малих підприємств свідчить про необхідність формування комплексного бачення ситуації на основі адаптації антикризових моделей поведінки, а не окремих приватних рішень. Загалом, наразі неможливо зробити єдиний оптимальний вибір для подолання невизначеності, але стають необхідними багатоваріантні стратегії з найменшими можливостями перемикання, що підтверджує важливість цього дослідження. Дослідження показали, що малий бізнес під час поточної пандемії бореться з низкою невизначеностей (наявність ресурсів (включаючи антиглобалістські настрої та діяльність), короткострокові потреби та терміни (включаючи кінець пандемії чи появу нових невизначеностей); накопичений

досвід (або відсутність досвіду під час навчання), конкурентні моделі (включаючи домінування технологічних лідерів), комунікація та цифровізація (якість зв'язку та перехід до цифрового середовища) та групи факторів, що створюють цю невизначеність для малого бізнесу:

епідемічні фактори;

фактори, що впливають на розвиток нафтових цінових шоків;

цільове регулювання та національна підтримка;

цифрова трансформація, включаючи поглинання екосистеми;

зміни в споживацькій поведінці товарів і послуг малих підприємств.

Антикризове управління, яке враховує ідеї вітчизняних і зарубіжних дослідників з даної теми та їх розуміння антикризового управління, розглядається як стратегічний процес, що змінює діяльність малих підприємств на основі діагнозів. можливих проблеми. та врахування специфіки інституційного середовища до, під час і після кризи. Матричний підхід до відділення станів кризи для малого бізнесу for properties, дивергентні до кризи; стійкі до кризових явищ; адаптивний; тимчасово відкладено; зовнішні підтримувані; справжнє банкрутство. Як методично спланувати побудову сценарію двох невизначеностей:

1) як проходить пандемія? (швидко, в межах очікуваного виходу або дуже довго із сезонними спалахами),

2) чи будуть інституціоналізовані зміни в моделях бізнесу та поведінці держави? (все повернеться до колишніх умов або багато змін стануть звичним з способом життя).

Read more пандемічної кризи, включаючи вибір дій підприємця в рамках антикризового управління малим бізнесом. Такий набір сценаріїв є зрозумілим інструментом для міжнародного бізнесу, що дозволяє знайти вихід із кризи та успішно взаємодіяти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adžić S., Al-Mansour J. Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings // *Management Science Letters*, 2021, vol. 11, p. 1-10.
2. Baily M.N., Bosworth B.P. US manufacturing: Understanding its past and its potential future // *The Journal of Economic Perspectives*, 2014, vol. 28(1), pp.3-26.
3. 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.
4. Barron A., Hultén, P., Hudson S. The financial crisis and the gathering of political intelligence: A cross-country comparison of SMEs in France, Sweden and the UK // *International Small Business Journal*, 2012, vol. 30, no.4, pp. 345-366.
5. Beliaeva T., Shirokova G., Wales W., Gafforova E. Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance // *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2018, vol. 16, pp. 165-194.

6. Benaben F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure // *Procedia Engineering*, 2016, vol.159, pp. 353-356.
7. Berg G., Kirschenmann K. Funding Versus Real Economy Shock: The Impact of the 2007–09 Crisis on Small Firms' Credit Availability // *Review of Finance*, 2015, vol. 19(3), pp. 951-990.
8. Bourletidis K., Triantafyllopoulos Y. SMEs survival in time of crisis: Strategies, tactics and commercial success stories // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 148, pp. 639-644.
9. Briozzo A., Cardone-Riportella C. Spanish SMEs' subsidized and guaranteed credit during economic crisis: A regional perspective // *Regional Studies*, 2016, vol. 50, no. 3, pp. 496-512.
10. Braun B. Preparedness, crisis management and policy change: The Euro area at the critical juncture of 2008-2013 // *The British Journal of Politics & International Relations*, 2015, vol. 17, pp. 419-441.
11. Brown R., Lee N. Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // *Journal of Business Research*, 2019, vol. 99, pp. 37-45.
12. Buklemishev O. Coronavirus crisis and its effects on the economy // *Population and Economics*, 2020, vol. 4, no. 2, pp. 13-17.
13. Bussoli C., Marino F. Trade credit in times of crisis: Evidence from European SMEs // *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2018, vol. 25(2), pp. 277-293.
14. Cankurtaran P., Beverland M. B. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 88, pp. 255-260.
15. Carbo-Valverde S., Rodriguez-Fernandez F., Udell G.F. Trade credit, the financial crisis, and SME access to finance // *Journal of Money, Credit and Banking*, 2016, vol. 48(1), pp. 113-143.
16. 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.

17. Casey E., O'Toole C.M. Bank lending constraints, trade credit and alternative financing during the financial crisis: Evidence from European SMEs // *Journal of Corporate Finance*, 2014, vol. 27, pp. 173-193.

18. 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.

19. Chen M.R., Lin H.C., Michel J.G. Navigating hypercompetitive environment: the role of action aggressiveness and TMT integration // *Strategic Management Journal*, 2010, vol. 31, pp. 1410-1430.

20. Cioppi M., Musso F., Pencarelli T., Savelli E. Economic Crisis and SMEs' Behavior: An Analysis on the Furniture Sector in Italy // *International Journal of Economic Behavior*, 2014, vol. 4, no. 1, pp. 115-126.

21. Cohen S., Naoum V.-C., Vlismas O. Intellectual capital, strategy and financialcrisis from a SMEs perspective // *Journal of Intellectual Capital*, 2014, vol. 15(2), pp. 294-315.

22. Conger K., Satariano A., Isaac M. Pandemic Erodes Gig Economy Work // *The New York Times*, March 18, 2020. URL: <https://www.nytimes.com/2020/03/18/technology/gig-economy-pandemic.html>.

23. Cornille D., Rycx F., Tojerow I. Heterogeneous effects of credit constraintson SMEs' employment: Evidence from the European sovereign debt crisis // *Journal of Financial Stability*, 2019, vol. 41, pp. 1-13.

24. Corazza M., Funari S., Gusso R. Creditworthiness evaluation of Italian SMEsat the beginning of the 2007–2008 crisis: An MCDA approach // *The North American Journal of Economics and Finance*, 2016, vol. 38, pp. 1-26.

25. Costa S., Laureano L.M., Laureano R.M. The debt maturity of Portuguese SMEs: The aftermath of the 2008 financial crisis // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 150, pp. 172-181.

26. Cowling M., Brown R., Rocha A. 'Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs' // *International Small Business Journal*, 2020.

DOI: 10.1177/0266242620945102.

27. Cowling M., Liu W., Zhang N. Access to bank finance for UK SMEs in the wake of the recent financial crisis // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2016, vol. 22(6), pp. 903-932.

28. Cowling M., Liu W., Zhang N. Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global financial crisis // *Journal of Evolutionary Economics*, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 77-100.

29. 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.

30. D'Amato A. Capital structure, debt maturity, and financial crisis: Empirical evidence from SMEs // *Small Business Economics*, 2020, vol. 55, no. 1, pp. 1-23.

31. Day G.S., Schoemaker P.J.H. Adapting to fast-changing markets and technologies // *California Management Review*, 2016, vol. 58, pp. 59-78.

32. Deakins D., North D., Bensemman J. Paradise lost? The case of technologybased small firms in New Zealand in the post-global financial crisis economic environment // *Venture Capital*, 2015, vol. 17(1-2), pp. 129- 150.

33. 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.

34. Demarest G., Scott J. *Architect's Guide to Implementing a Digital Transformation*. Springer, 2016.

35. Demirgüç-Kunt A., Peria M.S.M., Tressel T. The global financial crisis and the capital structure of firms: Was the impact more severe among SMEs and nonlisted firms? // *Journal of Corporate Finance*, 2020, vol. 60, no. S0929119918308393.

36. Dias Á., Manuel E.C., Dutschke G., Pereira L. F., Pereira L., Dias Á., Dutschke G. Economic crisis effects on SME dynamic capabilities // *International Journal of Learning and Change*, 2020. DOI: 10.1504/IJLC.2021.10025017.

37. Doern R. The experiences of small businesses during the London 2011

riots // *International Small Business Journal*. 2016, vol. 34, no. 3, pp. 276-302.

38. 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.

39. Donthu N., Gustafsson A. Effects of COVID-19 on business and research // *Journal of Business Research*, 2020, vol. 117, pp. 284-289.

40. Duarte F.D., Gama A.P.M., Gulamhussen M.A. Defaults in bank loans to SMEs during the financial crisis // *Small Business Economics*, 2018, vol. 51(3), pp. 591-608.

41. Edvardsson I.R., Teitsdóttir U.D. Outsourcing and financial crisis: Evidence from Icelandic service SMEs // *Employee Relations*, 2015, vol. 37(1), pp. 30-47.

42. Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis // *Journal of Business Research*, 2020, vol. 116, pp. 199-208.

43. Eggers F., Kraus S. Growing young SMEs in hard economic times: The impact of entrepreneurial and customer orientations – a qualitative study from Silicon Valley // *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 2011, vol.24, no. 1, pp. 99-111.

44. Egfjord K.F.H., Sund K.J. Do you see what I see? How differing perceptions of the environment can hinder radical business model innovation // *Technological Forecast and Social Changes*, 2020, vol. 150, no. 119787.

45. 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.

46. Giannacourou M., Kantaraki M., Christopoulou V. The perception of crisis by Greek SMEs and its impact on managerial practices // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 175, pp. 546-551.

47. Guenzi P., Habel J. Mastering the digital transformation of sales // *California Management Review*, 2020, no. 0008125620931857.

48. Fink S. Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster. In: *Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Charles C. Thomas Publisher,

2002.

49. Fletcher G., Griths M. Digital transformation during a lockdown // *International Journal of Information Management*, 2020. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185.

50. Freeman J., Carroll G.R., Hannan M.T. The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates // *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, no. 5, pp. 692-710.

51. Fulmer J.G. et al. A Bankruptcy Classification Model for Small Firms // *Journal of Commercial Bank Lending*, 1984, július.

52. 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>.

53. Juergensen J., Guimón J., Narula R. European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses // *Journal of Industrial and Business Economics*, 2020, vol. 47, pp. 499-510. DOI: 10.1007/s40812-020-00169-4.

54. Haas R. *The world: brief introduction*. NY: Penguin Press, 2020.

55. Harrison R.T., Baldock R. Financing SME growth in the UK: Meeting the challenges after the global financial crisis // *Venture Capital*, 2015, vol. 17(1- 2), pp. 1-6.

56. 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.

57. Hong P., Huang C., Li B. Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study // *International Journal of Business Excellence*, 2012, vol.5(5), pp. 535-553.

58. Iborra M., Safón V., Dolz C. What Explains Resilience of Smes? Ambidexterity Capability and Strategic Consistency // *Long Range Planning*, 2019, 16 December, article 101947.

59. Kapitsinis N. Firm relocation in times of economic crisis: Evidence from Greek small and medium enterprises' movement to Bulgaria, 2007–2014 // *European Planning Studies*, 2017, vol. 25, no. 4, pp. 703-725.

60. 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.
61. Kim Y.J., Tesar L.L., Zhang J. The impact of foreign liabilities on small firms: Firm-level evidence from the Korean crisis // *Journal of International Economics*, 015, vol. 97(2), pp. 209-230.
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. Kudlyak M., Sanchez J.M. Revisiting the behavior of small and large firms during the 2008 financial crisis // *Journal of Economic Dynamics and Control*, 2017, vol. 77, pp. 48-69.
64. Lawless M., O’Connell B., O’Toole C. SME recovery following a financial crisis: Does debt overhang matter? // *Journal of Financial Stability*, 2015, vol. 19, pp. 45-59.
65. 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.
66. Leih S., Linden G., Teece D.J. Business model innovation and organizational design: A dynamic capabilities perspective. In: *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, 1st ed.; Foss, N.J., Saebi, T., Eds., Oxford University Press: Oxford, UK, 2015.
67. Lekmat L., Chelliah J. Surviving the next economic crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs // *Journal of International Management Studies*, 2011, vol. 6, no. 3, pp. 18-35.
68. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends // *Technovation*, 2018, no. 102012.
69. Li X., Segarra Roca P., Papaoikonomou E. SMEs’ responses to the financial and economic crisis and policy implications: An analysis of agricultural and

furniture sectors in Catalonia // Spain. *Policy Studies*, 2011, vol. 32(4), pp. 397-412.

71. Lin J., Li L., Luo X. (Robert), Benitez J. How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility // *Decision Support Systems*, 2020, no. 113342.

72. Lisboa I. Capital structure of exporter SMEs during the financial crisis: Evidence from Portugal // *European Journal of Management Studies*, 2017, vol. 22(1), pp. 25-49.

73. MacKenze A. *Dealing With Disaster*. Asian Business, 1994.

74. Marino L.D., Lohrke F.T., Hill J.S., Weaver K.M., Tambunan T. Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: Evidence from the Asian financial crisis in Indonesia // *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, vol. 32(1), pp. 157-183.

75. Mazzarol T. Research review: a review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship // *Small Enterprise Research*, 2014, vol. 21, no.1, pp. 2-13.

76. McGuinness G., Hogan T. Bank credit and trade credit: Evidence from SMEs over the financial crisis // *International Small Business Journal*, 2016, vol. 34(4), pp. 412-445.

77. 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.

78. Meiste R., Jakstiene S. Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company // *Oeconomia Copernicana*, 2015, vol. 6(4), pp. 49-58.

79. Meutia M., Ismail T., Umami N. Leadership issue and SME performance during crisis // *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 424-435.

80. Mikusova M. Do small organizations have an effort to survive? Survey from small Czech organizations // *Economic Research*, 2013, vol. 26, no. 4, pp. 59-76.

81. 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.

82. Mitroff I.I., Alpaslan M.C. Preparing for Evil // Harvard Business Review, 2003, vol. 81, no. 4, pp. 109-115.
83. Mora P., Akhter M. Why and how some wine SMEs resist to the crisis? // International Journal of Business and Globalisation, 2012, vol. 8(1), pp. 95- 111.
84. Morrish S.C., Jones R. Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective // Journal of Business Research, 2020, vol. 113, pp. 83-92.
85. Mulford C.W., Comiskey E.E. The financial numbers game: Detecting creative accounting practices. Addison Wiley, 2002.
86. Murphy P. Chaos Theory As A Model For Managing Issues And Crises // Public Relations Review, 1996, vol. 22(2), pp. 95-113.
87. Mustajab D., Bauw A., Rasyid A., Irawan A., Akbar M.A., Hamid M.A. Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity // TIJAB (The International Journal of Applied Business), 2020, vol. 4, no. 1, pp. 13-21.
88. 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.
89. Pal R., Westerlind R., Torstensson H. Exploring the resilience development process by implementing the crisis strategic planning framework: A Swedish textile SME perspective // International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, 2013, vol. 5, no. 1, pp. 1-34.
90. 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.
91. 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.
92. Piette C., Zachary M.-D. Sensitivity to the crisis of SME financing in Belgium // Economic Review, 2015, vol. 3, pp. 31-45.

93. 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.
94. Proença P., Laureano R.M., Laureano L.M. Determinants of capital structure and the 2008 financial crisis: Evidence from Portuguese SMEs // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 150(1), pp. 182-191.
95. 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.
96. Remane G., Hanelt A., Nickerson R.C., Kolbe L.M. Discovering digital business models in traditional industries // *Journal of Business Strategy*, 2017, vol. 38, pp. 41-51.
97. Ritter T., Pedersen C.L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models // *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 88, pp. 214- 224.
98. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 2015, no. 195, pp. 2298-2305.
99. Sainis G., Haritos G., Kriemadis A., Fowler M. The willingness of ISO certified Greek SMEs to continue their quality journey to TQM under crisis conditions: A systemic approach // *International Journal of Applied Systemic Studies*, 2016, vol. 6(4), pp. 327-348.
100. Seetharaman P. Business models shifts: Impact of Covid-19 // *International Journal of Information Management*, 2020, vol. 54, no. 102173.
101. Serrasqueiro Z., Leitão J., Smallbone D. Small-and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: Before and after the financial crisis // *Journal of Management and Organization*, 2018. DOI:10.1017/jmo.2018.14.
102. Setyawan A.A., Isa M., Wajdi F., Syamsudin S. Disaster as business Risk in SME: An exploratory study // *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2017, vol. 6(6), pp. 52-63.

103. Sheth J. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis // *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 88, pp. 261-264.
104. Simón-Moya V., Revuelto-Taboada L., Ribeiro-Soriano D. Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? // *Entrepreneurship & Regional Development*, 2016, vol. 28, no. 1-2, pp. 157-176.
105. Smith R. Analysis of Earth-Moving Using Discrete-Event Simulation // *Journal of Construction Engineering and Management*, 1995, vol. 121(4), pp. 388-396.
106. Soininen J., Puumalainen K., Sjögrén H., Syrjä P. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? // *Management Research Review*, 2012, vol. 35(10), pp. 927-944.
107. 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.
108. Tikhonova M., Sarkisyan Zh. Managing for the Future: Crisis Management under Post-Industrial Modernization (Chapter 3). In: *Post-Industrial Society: The Choice between Innovation and Tradition*. Palgrave Macmillan, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-59739-9\_3.
109. Tikhonova M., Sarkisyan Zh. Individualization of Approaches in Scenarios of Survival and Development for Companies in the Digital Environment (Chapter 8). In: *Technology and Business Strategy: Digital Uncertainty and Digital Solutions*. Palgrave Macmillan, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-63973-0\_8.
110. Turner J., Akinremi T. The business effects of pandemics – A rapid literature review. In: *ERC Insight Paper*, University of Warwick: Coventry, UK, 2020.
111. 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.
112. Williams T.A., Gruber D.A., Sutclie K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilienceresearch streams // *The Academy of Management Annals*, 2017, vol. 11, pp. 733-769.
113. Wilson D. *Small Business Crisis Management Strategies*. Walden University, 2016. 114 p.

114. Vojtkoa V., Rol L., Plevn V. System dynamics model of crises in small and medium enterprises // *Economic Research*, 2019, vol. 32, no. 1, pp. 168-186.

115. Yamori N. Japanese SMEs and the credit guarantee system after the global financial crisis // *Cogent Economics & Finance*, 2015, vol. 3(1), pp. 1-18.

116. Yazdanfar D., Öhman P., Homayoun S. Financial crisis and SME capital structure: Swedish empirical evidence // *Journal of Economic Studies*, 2019, vol. 46, no. 4, pp. 925-941.

117. Zenker S., Kock F. The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda // *Tourism Management*, 2020, vol. 81, pp. 104-164.

118. Zvikaramba A., Kruglikov S.V., Zimucha T., Chinakidzwa M. Disaster response supply chain in a city: The role of SMEs // *International Journal of Supply Chain and Operations Resilience*, 2020, vol. 4, no. 1, pp. 85-101.

## **ДОДАТКИ**