

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ В
УПРАВЛІННІ ТА МАРКЕТИНГУ У
ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД**

Колективна монографія

**Київ
Інтерсервіс
2022**

УДК 658
Т65

Рекомендовано до друку:

Вченою радою ФЕН Національного університету «Києво-Могилянська академія» (протокол № 9 від 6 грудня 2021 року)

Рецензенти:

Данько Ю.І. – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету;

Перерва П.Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

Філіппова С.В. – доктор економічних наук, професор, директор інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій Національного університету «Одеська політехніка».

Авторський колектив:

Д.е.н., проф. Курило Л.І., д.е.н., ст.н.с. Боднар О.В., д.е.н., ст.н.с. Гуторов А.О.(підр. 1.1.); PhD, доц. Гасанов М. (підр. 1.2); д.е.н., проф. Храпкіна В.В., к.е.н., ст.н.с. Трушкіна Н.В. (підр. 1.3.); д.п.н., проф. Матукова Г.І., д.е.н., проф. Коверга С.В., к.е.н., доц. Матукова-Ярига Д.Г., к.п.н., доц. Гурман О.М. (підр. 1.4.); к.е.н., доц. Вознюк Л.В. (підр. 1.5.); д.е.н., проф. Андрушків Б.М., д.е.н., проф. Кирич Н.Б., д.е.н., ст.н.с. Погайдак О.Б., д.е.н., проф. Шерстюк Р.П., к.е.н. Кузь Т.І., Безкоровайний З.Г., Гагалюк О.І. (підр. 1.6); д.е.н., проф. Коваленко Ю.М., д.е.н., проф. Шевчук О.А., Ясентюк А.С. (підр. 2.1.); д.е.н., проф. Хамініч С.Ю., к.е.н., доц. Ткаченко Н.І., к.е.н., доц. Сокол П.М. (підр. 2.2.); к.е.н., доц. Кожемякіна Т.В., д.держ.упр., проф. Вольська О.М. (підр. 2.3.); д.е.н., проф. Проданова Л.В., Горохова Л.П., Клімов А.І., Радьо О.В. (підр. 2.4.); д.е.н., проф. Пріб К.В. (підр. 2.5.); доц. Трояновський В.Є., Узбек Д.А., Гнеушева Н.В. (підр. 2.6); д.е.н., проф. Фінагіна О.В., к.е.н., доц. Загоруйко І.О., к.е.н., доц. Пригодюк О.М., Паскаль Л.В. (підр. 2.7.); к.е.н., доц. Ткаченко В.П. (підр. 3.1); Волошин А.В. (підр. 3.2); д.е.н., проф. Манн Р.В., к.е.н., доц. Березюк-Рибак І.Р., Момот С.В. (підр. 3.3.); к.е.н., доц. Романченко Н.В. (підр. 3.4.); д.держ.упр., проф. Чала Н.Д., к.е.н., доц. Поплавська О.М. (підр. 3.5.); д.е.н., проф. Метеленко Н.Г., к.е.н., доц. Попова А.О., к.е.н., доц. Афонов Р.П., к.е.н., доц. Сіліна І.В. (підр. 3.6.); д.т.н., проф. Коваленко В.Л.(підр. 3.7.); д.е.н., доц. Клопов І.О. (підр. 4.1.); д.е.н., доц. Шапуров О.О. (підр. 4.2.); д.е.н., доц. Болдирева Л.М., к.е.н. доц. Гришко В.В. (підр. 4.3.); д.е.н. проф. Дейнега І.О., к.е.н. Стрільчук Р.М., Либак І.А. (підр. 4.4.); к.е.н., доц. Воропай О.К., к.е.н., доц. Пічик К.В., д.держ.упр., проф. Чала Н.Д. (підр. 4.5.).

Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період [текст] : [монографія] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. – К.: Інтерсервіс, 2022. – 282 с.

ISBN 978-966-999-229-1

Матеріали друкуються в авторській редакції. В монографії максимально зменшено втручання в обсяг та структуру відібраних матеріалів. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації, що включено до монографії.

© Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022 р.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У КАРАНТИННИХ ТА ПОСТПАНДЕМІЧНИХ УМОВАХ

1.1. Трансформація підходів в управлінні в умовах пандемії COVID-19	5
1.2. Зміни парадигми управління в постпандемічний період	15
1.3. Трансформація підходів у маркетингу в постпандемічний період	25
1.4. Управління змінами сучасного підприємства в умовах трансформаційного менеджменту	37
1.5. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах пандемії	47
1.6. Науково – публіцистичні методи розкриття особливостей розвитку адаптаційно-трансформаційних процесів у карантинних та постпандемічних умовах	58

РОЗДІЛ 2.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА В ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД

2.1. Особливості розвитку біржового ринку України в умовах пандемії COVID-19	64
2.2 Трансформація напрямів рентної політики України у постпандемічний період	73
2.3 Перспективи розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я України	81
2.4. Актуальні питання еколого-економічної безпеки України та прогресивного розвитку агросектору	87
2.5. Вплив кризи, спричиненої пандемією COVID-19, на фінансову безпеку сільськогосподарських товаровиробників	95
2.6. Регіональні кластери: національні економічні інтереси та культура управління	104
2.7 Підходи та цільові технології удосконалення планування соціально-економічного розвитку міст України в постпандемічний період	114

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД

3.1. Маркетинг як основа формування стратегії розвитку організацій в сучасних умовах	123
3.2. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств у постпандемічний період	131
3.3. Посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу у постпандемічний період	145
3.4. Вплив пандемії COVID-19 на ринок праці та адаптаційні заходи компаній	152
3.5. Регламенти соціально-трудових відносин за нових умов та епідеміологічних обмежень	163
3.6. Екологічність господарського механізму підприємств ГМК України в умовах пандемії	173
3.7. Ефективність та перспективи розвитку біогазової енергетики в Україні в постковідний період	193

РОЗДІЛ 4.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СТРАТЕГІЧНИХ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

4.1. Вплив COVID-19 на розвиток інформаційних технологій в галузях економіки	215
4.2. Цифрова трансформація металургійної галузі в постковідний період	224
4.3. Інтегроване логістичне управління підприємством в умовах цифрової трансформації	241
4.4 Інструменти цифрового маркетингу у трансформуванні комплексу комунікацій закладів вищої освіти в постпандемічний період	248
4.5. Комунікативна активність університетів у соціальних мережах в умовах пандемії та в постпандемічний період	259
ДОДАТКИ	271
ІНФОРМАЦІЯ ПРО СПІВАВТОРІВ МОНОГРАФІЇ	277

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У КАРАНТИННИХ ТА ПОСТПАНДЕМІЧНИХ УМОВАХ

1.1. Management approaches transformation in the context of the COVID-19 pandemic

Ukraine, like other countries of the world, has suffered from the COVID-19 pandemic, caused by SARS-CoV-2. Despite the anti-epidemic measures, October 2021 observes the fourth wave of the disease, and epidemiologists and government officials predict the next waves, primarily due to the SARS-CoV-2 virus mutations.

The widespread nature of COVID-19 and the priority of finding ways not only to counter the pandemic but also to overcome its socio-economic consequences have intensified scientific research in this area.

In more than a year and a half of the pandemic, the Government of Ukraine, based on the recommendations of the World Health Organization, has adopted and implemented a number of measures to combat the spread of COVID-19. Thus, at the beginning of the pandemic, the country's economy was virtually halted by the introduction of a nationwide lockdown. The next steps introduced the division of regions into quarantine zones, operative testing and mass vaccination of the population (mandatory for certain categories of employees) and the circulation of domestic and international COVID-certificates, the "covid-fund" and the changed procedures for the use of funds, allocated for medicine and equipment purchasing.

The economic downturn and significant uncertainty witnessed the increased risks of carrying out most of the economic activities, accompanied by a decrease in income and welfare of the population of Ukraine, rising prices, and increasing deprivation of certain components of social activity. In turn, such strategic challenges resulted in not only changes in consumer behavior, but also the corresponding transformations of economic entities management and marketing activities.

The COVID-19 pandemic, often unreasonable and irrational measures to contain and overcome it as well as the ineffective management in critical circumstances led to negative trends in socio-economic development and the emergence of the coronavirus crisis. This was also largely caused by the unresolved national issues in the areas of

health care, public administration and funding, law enforcement, and low public awareness. At the same time, a number of quarantine and anti-epidemic measures provoked resistance from the population, namely the ones regarding restricted free movement, visiting of catering and recreation facilities, social distancing, mandatory mask-wearing, and, more recently, vaccination. A certain level of contribution to the rising problem can be attributed to the lack of personal protective equipment and medical equipment, market speculation, a small number of certified laboratories and vaccination points, lack of qualified doctors and rapid tests, subpar logistics system, and malfunctioning of the electronic health system.

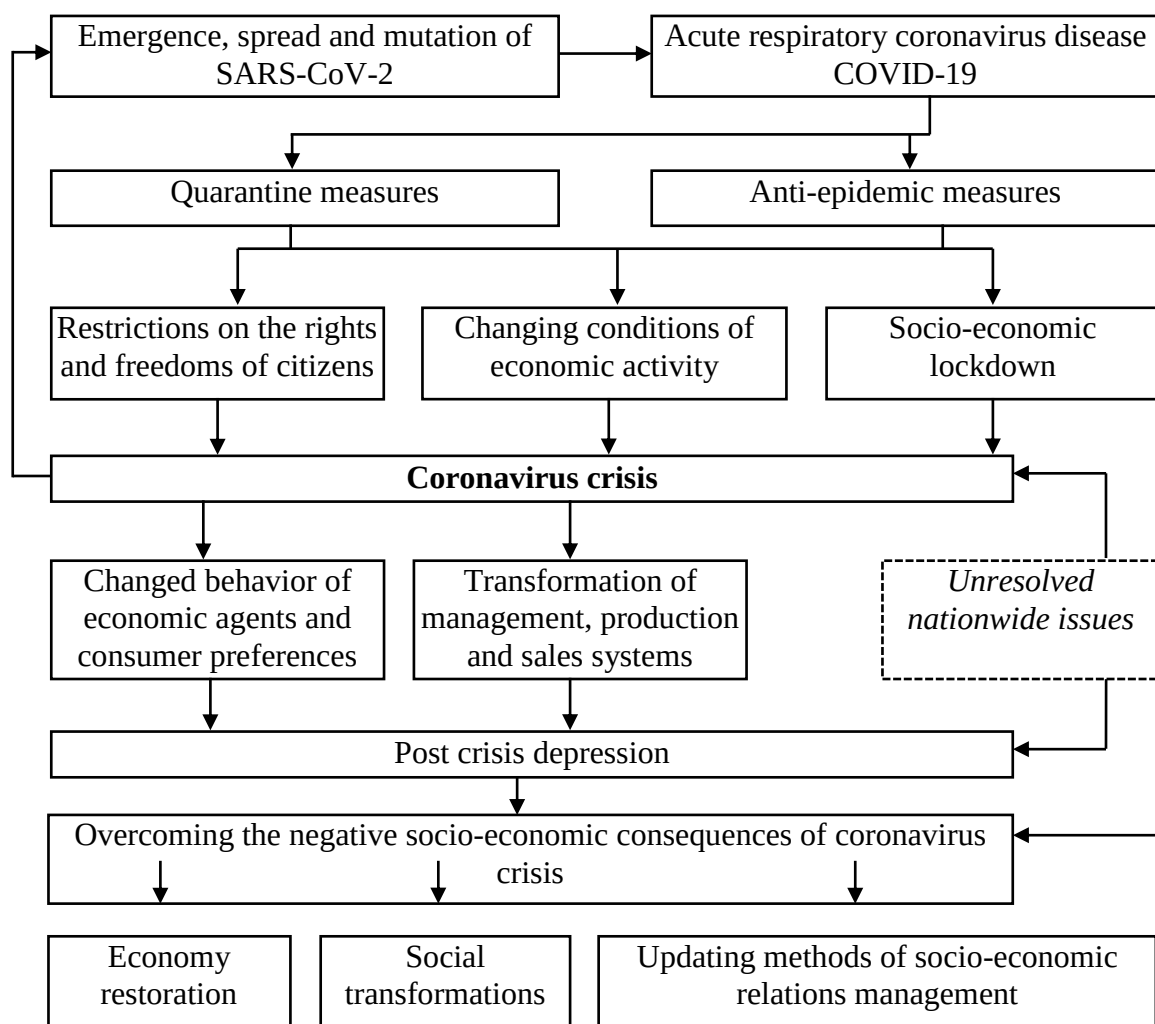


Fig. 1.1 – The mechanism of the emergence of the coronavirus crisis and post-crisis socio-economic transformations

Source: created by the author.

According to the research conducted by scientists of the National Institute for Strategic Studies, the corona crisis became an objective reason

for global changes in the economic activity conditions and the functioning of social life on the whole [1]. In particular, social distancing changed the way of life, made society less cohesive and mobile as well as dealt a significant blow to public and socially oriented sectors of the economy. At the same time, it brought upon the increased demand for remote solutions, primarily in the field of customer service, workplace equipment, and the conclusion of digital contracts. Increased attention to health care led to a higher demand for medical and hygienic products and created a frenetic demand for private oxygen concentrators.

Along with the changes in society, the coronavirus crisis has caused significant macroeconomic imbalances. Thus, according to the State Statistics Service of Ukraine, the 2020–2021 period saw a sharp slowdown in economic development, a significant decrease in industrial production and export of goods, reduced investment activity and gross consumption, rising unemployment, and deteriorating welfare.

Studies by B. Danylyshyn and Ye. Stepaniuk proved that the quarantine measures introduced in Ukraine along with the institutional crisis of management were the exact main cause of the reinforced negative trends in the economy, and full-fledged stagnation in the real sector [2]. According to I. Storonianska and L. Benovska, decreased economic and investment activity of business entities and reduced consumer spending can already be considered a delayed effect of curtailed economic growth in the short term [3].

Statistical studies of the economic sentiment of Ukrainian enterprises management show that the lockdown, introduced in the second quarter of 2020, worsened the managers' expectations by 34.3 percentage points (Table 1.1). In addition, business confidence significantly deteriorated in retail, services, and the real economy.

The destruction of value chains, logistics networks, and the decline in business activity of individual entrepreneurs led to a general deterioration in the population living standards and parameters of their consumer confidence. The dynamics of economic sentiment indicators in 2020–2021 had a direct correlation to the severity of anti-epidemic measures in general, and to the quarantine zone of the region in the regional context. Thus, according to the operative data of the network of the public catering establishments connected to the Poster system, during October 11–24, 2021 cafes and restaurants of the «red zone» lost about 34% of revenue per week, and in the regions of the “orange zone”, the decline in business profitability reached 22 %.

Table 1.1.

Indicators of the economic sentiment of Ukrainian enterprises management staff in 2020–2021, %

Parameter	2020 y.				2021 y.		
	I quarter	II quarter	III quarter	IV quarter	I quarter	II quarter	III quarter
Economic sentiment indicator	108,0	73,7	80,8	91,2	90,3	96,3	99,2
Indicator of business confidence in the processing industry	-6,6	-25,0	-12,4	-9,4	-10,9	-9,3	-7,9
Indicator of business confidence in construction	-24,8	-42,7	-37,2	-32,9	-29,4	-24,7	-23,6
Indicator of business confidence in retail	10,8	-20,6	-6,2	4,9	-0,8	-3,9	6,5
Indicator of business confidence in the service sector	-0,7	-38,6	-37,9	-22,0	-24,0	-22,4	-10,6
Consumer confidence indicator	-11,3	-15,5	-20,4	-20,8	-23,6	-10,9	-20,9

Source: compiled by the author according to the State Statistics Service of Ukraine.

A more detailed chronology of laws and regulations governing the activities of economic entities in the trade in goods and catering field due to COVID-19 quarantine is presented in Table 1.2.

Table 1.2.

Regulatory acts that ensured the operation of enterprises in the trade in goods field during the quarantine period due to COVID-19

Document title and content of regulation	Issuing authority, date and number of the document
On prevention of the spread of COVID-19 acute respiratory disease caused by SARS-CoV-2 coronavirus	The Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution, March 11, 2020, № 211
Prohibition of the operation of trade establishments, including food markets and public catering establishments, except for the enterprises in the field of trade in food, fuel, parts, and accessories for vehicles and agricultural machinery, hygiene products, medicines, and medical devices, technical and other means of rehabilitation, veterinary drugs, fodder, pesticides and agrochemicals, seeds and planting material, daily young poultry, means of communication and telecommunications, provided that staff and visitors are supplied with personal protective equipment.	
On amendments to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 11, 2020, № 211	The Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution, April 29, 2020, № 313

Authorization of agro-food markets, which are operators of the food market, subject to compliance with anti-epidemic requirements	
On the establishment of quarantine in order to prevent the spread of COVID-19 acute respiratory disease caused by SARS-CoV-2 coronavirus in Ukraine, and the stages of anti-epidemic measures mitigation	The Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution, May 20, 2020, № 392
Prohibition of the public catering establishments operation, except for the providing of public catering services in open areas under the conditions of social distancing, as well as targeted delivery of orders and takeaway orders.	
On the establishment of quarantine and the introduction of enhanced anti-epidemic measures in the area with a significant spread of COVID-19 acute respiratory disease caused by SARS-CoV-2 coronavirus	The Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution, July 22, 2020, № 641
On the establishment of quarantine and the introduction of restrictive anti-epidemic measures to prevent the spread of COVID-19 acute respiratory disease caused by SARS-CoV-2 coronavirus in Ukraine	The Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution, December 9, 2020, № 1236 as amended in accordance with the Resolution of the Cabinet of Ministers of February 17, 2021, № 104.
Requirements for the operation of trade and catering, including night time, and food markets in terms of the different levels of epidemic safety ("green", "yellow", "orange", "red")	
Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 9, 2020, № 1236	The Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution April 7, 2021, № 329
The list of the main types of economic activity affected by restrictive anti-epidemic measures	
On approval of the anti-epidemic measures in public catering establishments for the quarantine period due to the spread of the coronavirus disease (COVID-19)	The Ministry of Health, Decree of October 6, 2021, № 13
Approval of requirements for the catering establishments operation and servicing	

Source: compiled by the author according to the Information and Search System "Legislation of Ukraine"

Therefore, we should expect the deepening crisis in this area on the one hand and the transformed marketing system and customer service focused on takeaway and delivery by electronic order on the other hand. We can also observe a somewhat similar coronavirus crisis impact on the efficiency of the sanatoriums and health resorts in Ukraine [4], and the results of a study by R. Zvarych and T. Tysh [5] indicate a high probability of bankruptcy among most airlines due to reduced tourist flows and traffic in 2020.

The change in consumer preferences is also closely linked to Ukraine's food security. The scientists of NSC «Institute of Agrarian Economics» came to a conclusion that the COVID-19 pandemic and coronavirus crisis witness food security being in a large manner influenced by declining income and violation of the foreign economic relations trade equivalence principle, as well as unpredictable behavior of logistics operators [6, p. 16]. In the world practice of logistics development, scientists attribute one of the leading places in the risk management system to the post-pandemic economy. According to S. Chai, governments now have to prioritize the development of transport infrastructure, which will allow commercial enterprises to establish long-term relationships between suppliers and consumers, ensuring food security [7]. Therefore, O. Kobyliukh, O. Hirna and L. Haieva argue that nowadays Ukraine needs to promote outsourcing, introduce the latest IT technologies for cargo flow management and expand the scope of contactless courier delivery and online orders to reach the effective development of logistics [8].

A study of consumer behavior in the context of COVID-19 and the influence of marketing trends on it, conducted by O. Bochko and N. Kozhushok, showed that the coronavirus crisis witnessed the change of Ukrainians' hierarchy needs. In particular, compared to the classic hierarchy of needs created by A. Maslow, the needs of ordinary citizens now tend to be more physiological and as safe as possible in terms of consumer behavior [9, p. 68]. Meanwhile, self-expression, creativity, and morality take a back seat, thus posing a threat to the future of civil society.

A clearer understanding of changes in food demand during the COVID pandemic and an assessment of the crisis impact threat on food adequacy and affordability is demonstrated in a study of changes in quantitative consumption. The 2020 year experienced a downward trend in consumption of most foods (Table 1.3).

Most of the marketing trends during the coronavirus crisis in Ukraine are related to social distancing, loneliness, and fear of disease. Therefore, according to a study by Buzzfactory Ukraine, marketing trends in 2020 include [10]: challenges to combat boredom, bad mood, and depression, which are spread through such popular social networks as TikTok and Instagram; live broadcasts («streams»), which are mostly conducted by bloggers, fitness trainers, psychologists and other celebrities and where along with the main content (mostly entertaining) we can notice the advertising of goods and hyperlinks to direct sales online stores.

Table 1.3.

Changes in demand for certain foods during the COVID-19 pandemic

Types of food	2019 (pre-pandemic period)	2020 (COVID-19 pandemic period)	The ratio of 2020 to 2019, %
Consumption of plant products per 1 person per year, kg			
Bread and bakery products	97,6	96,6	99,0
Oil	12	12,3	102,5
Fruit, berries, nuts, grapes	58,7	56,5	96,3
Vegetables	164,7	164,0	97,8
Sugar	28,8	27,8	96,5
Consumption of animal products per 1 person per year, kg			
Meat and meat products	53,6	53,8	100,4
Milk and dairy products	200,5	201,9	100,7
Fish and fish products	12,5	12,4	99,2
Eggs	282	278	98,6

Source: compiled by the author according to the State Statistics Service of Ukraine

At the same time, experts note the changing popularity of the influencers categories, since people are forced to cook more at home, do sports, take care of their own beauty and health, etc.

In 2020, Factum Group Ukraine experts together with members of the All-Ukrainian Advertising Coalition conducted a comprehensive study of the COVID-19 pandemic impact on the marketing and advertising management system in Ukraine. Indicatively, among the companies surveyed by them, marketing activity during the coronavirus crisis fell in 65% of respondents, did not change in 15% of cases and increased in 20% of respondents. At the same time, 33% of companies canceled up to 20% of marketing activities, and 43% of companies suspended them due to their inefficiency [11]. On the positive side, 48% of respondents found resources and competency to transform marketing management and initiated new projects.

Marketing management in the coronavirus crisis also has its own characteristics (Fig. 1.2). The main changes in marketing management during 2020-2021 are total digitalization and a shift of focus to the consumer. In particular, these years have witnessed a significant expansion of promotional and SMM activities, development of personalized advertising and communication digital channels, the introduction of remote services, and new mechanisms of interaction with consumers via the Internet. According to F. Rahmanov, M. Mursalov and A. Rosokhata,

the influence of COVID-19 accelerated the consumers progress in the digital age when the defining innovations in customer behavior include their focus on social networks, messengers, online communication, ordering and contactless delivery, increased social networks advertising, provided video and technical support to users [12, p. 249], etc.

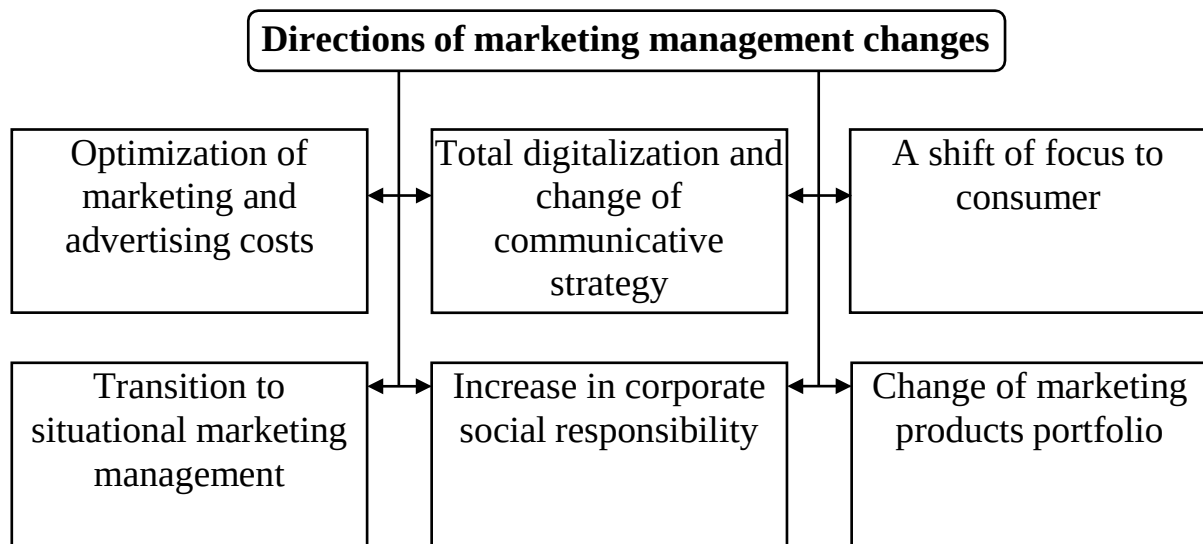


Fig. 1.2. – The main marketing management transformation trends in the context of the COVID-19 pandemic

Source: summarized by the author taking into account [11].

The marketing departments or outsourcing companies that provide advertising services found themselves forced to completely switch to remote work and online communication with staff and customers as well as to increase social package, providing additional security assurances.

According to Factum Group Ukraine, the prevailing marketing activities based on effectiveness include social projects and initiatives, media advertising, and direct marketing [11]. The main marketing tools are being transformed from a «face-to-face» to an «online» system, and focus group research is being replaced by depersonalized online surveys. In such an environment marketers team management switches to a "manual" adaptive mode with short-term strategy planning, daily monitoring of changes, and regular anti-crisis measures.

Taking into account the general trends of «Industry 4.0» development and digitalization of socio-economic life, it can be argued that in the post-pandemic world promising tools for management, marketing and logistics will include robotization of industry, trade and

goods delivery, development of innovative air disinfection technologies, household items and equipment, mass non-contact medical diagnostics, home entertainment services, and digital antidepressants, etc.

The spread of coronavirus disease and often ineffective management regulatory measures in Ukraine in 2020-2021 resulted in the coronavirus crisis, which affected both the economy and society. It led to stagnation in most economic sectors, a decline in business and investment activity, and deteriorated welfare and psychological well-being of the population. The pandemic also actively contributes to changes in consumer preferences and behavior, lifestyle, and economic activity.

The study of theoretical and methodological principles of management and marketing approaches transformation, caused by the COVID-19 pandemic, showed that the main tools of marketing management involve personalized digital technologies aimed at meeting the consumers' needs in the context of social distancing and isolation, which are managed as adaptively as possible, based on risk management and constant monitoring of feedback with a focus on social networks and services. At the beginning of the crisis, retailers faced the need to quickly address the panic spreading among the consumers and caused by the uncertainty of the future and negative expectations regarding future access to food. In this case, they implemented approaches to mitigate the effects of unpredictable frenetic demand and ensure the uniformity of food supply in the context of crisis, which presented itself as the restrictions introduced on the number of purchased goods and the reduced operating hours of retailers. The necessary preventive measures in this situation also entail the expansion of stocks or the formation of direct links, namely between retail outlets and producers of agricultural products and food.

Consumer behavior was influenced by a policy of social distancing, where customers are forced to shop alone and fast, moving around a store at a safe distance, with a limited number of visitors staying indoors at the same time. According to research, in such an environment consumers prefer well-known brands and products of higher quality [13]. Thus, the creation and promotion of one's own brand in the food market will be an important component of increasing enterprise competitiveness.

References:

1. Zhalilo Y. *Ukraina pislia koronakryzy – shliakh oduzhannia [Ukraine after corona crisis — a road to recovery]*. Kyiv: NISS (National Institute for Strategic Studies), 2020, 304 p.

2. Danylyshyn B., Stepaniuk Ye. *Neobkhidni kroky dlia rozvytku ekonomiky ta bankivskoho sektoru Ukrainy v period koronakryzy ta pisliayii zavershennia* [The step necessary for the development of Ukraine's economy and banking sector during and after the coronavirus crisis]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine]. 2021, № 1, pp.40–53.

3. Storonianska I. Z., Benovska L. Ya. *Ekonomika rehioniv v umovakh koronakryzy: tendentsii rozvytku ta yikh vplyv na podatkovy dokhody mistsevykh biudzhativ* [The economy of regions in the context of the coronavirus crisis: trends of development and their impact on tax revenues of local budgets]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 2021, № 5, pp.59–77.

4. Buhas N. V., Hutman A. I. *Vplyv ryzykiv ta nevyznachenosti na efektyvnist diialnosti sanatorno-kurortnykh zakladiv Ukrainy v umovakh pandemii COVID-19* [The impact of the risks and uncertainties on the sanatorium and health resorts efficiency in the environment of the COVID-19 pandemic]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2021, № 2. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.77>.

5. Zvarych R., Tysh T. *Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy ta liderstvo v umovakh koronakryzy* [Crisis management and leadership in the context of the coronavirus crisis]. *The Herald of Ternopil National Economic University*, 2020, vol. 2., pp.135–147.

6. Khodakivska O. V., Puhachov M. I., Patyka N. I., Shpykuliak O. H., Mohylnyi O. M., Tulush L. D. *Vplyv COVID-19 na ahrarnyi sektor ta prodovolchu bezpeku derzhavy* [The impact of COVID-19 on the agrarian sector and country's food security]. *Ekonomika APK* [AIC Economy], 2020, № 12, pp.6–21.

7. Chai S. *Influence of New Coronavirus Epidemic on Service Industry and Countermeasures* Firewood. *Proceedings of the 2020 International Conference on Social Sciences and Big Data Application (ICSSBDA 2020)*. 2020. Pp. 251–253.

8. Kobyliukh O. Ya., Hirna O. B., Haieva L. I. *Kliuchovi aspekty transportnoi lohistyky v umovakh pandemii COVID-19* [The key aspects of transport logistics in the COVID-19 pandemic]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia* [Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management], 2020, vol. 31(70), № 4, pp.117–122.

9. Bochko O., Kozhushok N. *Doslidzhennia povedinky spozhyvachiv v umovakh COVID-19 ta vplyv na nykh trendiv marketynhu* [The research on the consumers' behavior in the context of the COVID-19 pandemic and

the marketing trends impact on them] — 2021. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk [Pryazovskiy economic herald]*, 2021, vol.2 (25), pp.66–71.

10. Bakhmat M. *Marketynh vplyvu v period kryzy, vyklykanoi epidemiieiu COVID-19 [The marketing of impact in the environment of crisis caused by the COVID-19 epidemic]*. URL : <https://cases.media/column/marketing-vplyvu-v-period-krizi-viklikanoyi-epidemiyeiu-covid-19>.

11. COVID-19: *zminy v marketynhu ta reklamami. Part 2 : Vplyv na marketynh [COVID-19: marketing and advertising changes. Part 2: the impact on marketing]*. URL: https://factum-ua.com/Factum_Group_COVID-19_part2.pdf.

12. Rahmanov F., Mursalov M., Rosokhata A. *Consumer Behavior in Digital Era: Impact of COVID-19. Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 2. Pp. 243–251.

13. *Maibutnie spozhyvchikh rynkiv [The future of consumer markets]*. PwC. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2021/future-of-consumer-markets-ukr.pdf>

1.2. Changes in the management paradigm in the post-pandemic period

The management process serves the implementation of the activities of enterprises and organizations to achieve the ultimate goal. The management process is the sum of the direct implementation of all functions, principles and methods in this area. The management process covers all aspects of the enterprise. There is no area that is out of control. Otherwise, the problems in this area will not be analyzed, they will not be prevented, shortcomings will not be eliminated, and this will lead to undesirable results in the activities of the enterprise (Babayev:2012).

The history of management practice is very old. However, governance in the past was very different from today. Despite the fact that management is very old, it is relatively new as a field of science, economics and research. Management established itself as a free science and field of activity in the early twentieth century.

The concepts of management and administration act as synonyms that are not exactly the same. Management is the ability to achieve a goal by directing people's activities and laying the foundations for their

behavior. The concept of management can be applied to all areas of human activity. Although administration is used in the sense of management, not all administrators are considered managers. For example, a minister is a person who administers, but is not considered a manager. The head of the family manages the family, but is not considered a manager. If we look at the forms of governance, we see this clearly. The forms of management are as follows:

- Management of the living world.
- Management of the inanimate world.
- The management of the living world consists of social management and the management of the biological world.
- Social management, in turn, is classified as follows:
 - Management of society.
 - Management of staff working in enterprises and organizations.
 - Management of social groups.
 - Self-management.
- The features of the management process are as follows:
 - The management process is a conscious and purposeful activity;
 - The management process is an activity aimed at the implementation of the planned work;
 - The management process is the activity of exercising power (Babayev:2012).

Most employees want to be rewarded for their work and to be promoted to the managerial level. They think that what is less tiring than doing a job and reporting to the manager is to be in a position to do the work.

When viewed from the outside, being an employee is more stressful than being a manager. Because managers hold meetings and plan their work, coordinate and make decisions. Those who work are the ones who suffer from stress and do their jobs. And it is always thought that managers have more privilege. But in reality, the situation is different from what it looks like from the outside. Management is a task that brings with it many responsibilities at the same time. The more responsibility a manager takes, the more stress increases. Because management is an endless task. When the employee fulfills his / her duties, the job ends, but the manager is responsible for whether or not he / she succeeds in the end. Because it is always possible to do better, the manager's work and stress will always continue.

No matter how much theoretical knowledge and experience a manager has, there are some challenges he will face in the management process (Göral: 2015).

Not being able to form a good team. In the books on business management, while explaining the theoretical aspect of the work, it is said that management is a process of rationality, a process of collaboration and formation, a process of specialization, a process of a group. Accordingly, the manager must act rationally, know which job, which person to choose, look for experts in that field and bring together people who are not only experts, but also compatible and have group consciousness... When you do not make the effort to find the right person, it means that you will have a headache during the upcoming events.

Human Perception Differences: Every person's perception is different. This is a very natural situation. Every event can be interpreted with different perceptions in each person. There are many factors that cause this situation; factors such as people's educational infrastructure, family perceptions, values of life, perspectives, levels of intelligence. How can a manager guide them? Very difficult. However, if a strong institutional philosophy can be initially embodied and felt in the element, at least a set of events can be taught and accustomed to the fact that management needs to perceive them in terms of their goals. For this, a healthy organizational culture, punishment and reward systems, and rules must be instilled in the elements.

Human Addiction Levels: Addictions are behaviors that cannot be easily abandoned. A well-educated person continues that habit in his work, for a mischievous person it is useless to look for a consciousness like turning off the light in his work, or he uses phones without thinking, he does not know the value of machines and tools. People also resist some things when they want to continue their habits. These resistances lead to serious shortcomings, and such situations are a really big problem for management and the manager. Habits continue until you make a new habit. For this; new habits can be gained with warning signs, bulletin boards announcing the desired behavior, information notes, written statements such as rewards. Writing has the power to make.

Communication Mistakes: It is also stated in management books that effective coordination in their workplaces will take place with good communication. In the harmonization of human relations, communication must be healthy. In other words, a topic that goes from the top-level should go to the points where it will reach, without wasting time, in the same way,

information that will go from the bottom steps to the top, and in the actions, attention should be paid to the topic, purpose, time, method. Communication errors that occur in vertical or horizontal communications create one of the main difficulties for management. People who see religions and do not listen well, those who do not see and understand the moments, those who do not care about the messages given, those who forget, those who reduce the message or add to the message, always lead to accidents in communication. This type of error can be prevented with verbal and written reports, periodic face-to-face meetings, sections and interpersonal notes.

Strengths in Control: It is known that planning at one end of the control plane should be controlled at the other end. Although the plans are strange, a good organization is established and harmony is ensured, but when it is not controlled enough, resolutions begin after a while. The manager competes with «time», planning, meetings, travel, etc. When we consider that he is engaged in such activities, and when the presence of units in other places, that is, the "distance" factor is added to them, it is clear that not enough time is allocated to the control mechanism. For this reason, effective management, accustoming people to self-control, the formation of control groups, will in any case significantly alleviate this kind of power in management (Göral: 2015).

Historical experience shows that every global event that has taken place so far, especially large-scale disasters, has led to significant changes in the socio-economic and political landscape of the world in the following period.

The world is going through a pandemic called COVID-19, which has shaken the health of billions of people physically and spiritually, and has greatly affected their social life and economy. On 31 December 2019, the World Health Organization (WHO) reported cases of pneumonia of unknown etiology in the city of Wuhan, Hubei province of China. Fever, shortness of breath, and radiological findings consistent with pneumonic infiltration in the lungs were detected in the cases. On January 7, 2020, the agent was identified as a new coronavirus (2019nCoV) that has not been detected in humans before. The name of the disease was accepted as COVID-19, and the virus was named SARS-CoV-2 due to its close resemblance to SARS CoV. The World Health Organization classified the COVID-19 outbreak as an «international public health emergency» on January 30, and defined it as a global epidemic (pandemic) on March 11 due to the spread and severity of the virus to other countries (Şimşek).

The COVID-19 pandemic is a global health crisis that is defining our era. Since its emergence, it has spread to all continents except Antarctica.

The COVID-19 pandemic is much more than a health crisis. This global epidemic, which has shaken every country it touches, has the potential to cause social, economic and political crises that will leave devastating and deep scars (UNDP Türkiye).

The SARS-CoV-2 coronavirus pandemic has shattered the lifestyles of millions of people. In just a month or two, the things that were important in previous decades have become worthless before our eyes: the consumer society has become a security society.

During the Pandemic Period, companies urgently made new applications for employees. Perhaps the transition to digital applications, which will be passed in later years, has been rapidly passed. The vast majority of white-collar workers have switched to working from home or remotely.

There are still companies that continue this system and even direct many of their units to work remotely, and there are companies that declare that they will continue this working system in the future.

In this process, employees quickly adapted to this digital transformation. Even experienced employees who are older and have not yet been active in the virtual world have begun to benefit from the ease, speed and efficiency of the internet world.

Distance work is currently expanding the opportunities of the labor market around the world. One of the advantages of remote management for enterprises and companies is that there is no need to rent an office for staff and save a number of costs. In this process, it is even possible to work with a specialist living in another city. In a pandemic, such attitudes of labor seem optimal in terms of maintaining jobs, wages, and the ability of the enterprise to work (Məhərrəmov:2020).

For this reason, some companies think that future employees can work remotely and there will be no loss in their efficiency, that they can even be converted into smaller offices instead of big offices, that there will be drop-in office departures, and that they have lost time on roads.

The COVID-19 pandemic is, above all, a global health crisis. At the same time, its impact on the global economy is growing exponentially with short- and long-term business outcomes. Businesses need to deal with this crisis appropriately. Every step of the institutional structure has a role in ensuring the adoption of the best applications. Running a company in the middle of a pandemic must have been an unprecedented period of hardship

for most board members and managers. In order to cope with the COVID-19 outbreak, many of the restrictions imposed by governments need to be taken into account, given the significant problems in the business process, there is a lot of pressure from the point of view of institutional governance in the business world (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği:2020).

After traditional work environments and formats, it is not easy for managers, to evaluate the factors that guide remote work and build new systems. There are many factors in the case that need to be understood. In this process, there may be a decline in the performance of high-performance and productive employees. Management and analysis of this situation requires a new management approach.

There are difficulties in not being in the same environment physically in terms of both management and employees in the control of employees and jobs. Management, in general, states that the fact that employees are far away, especially in terms of high performance, indicates problems. Employees think that there will be no management support. The inconveniences of being physically inaccessible are expressed in many ways.

It is stated that remote work creates inadequacies in the field of information sharing and feedback among employees. Research shows that remote work takes place at the lowest level of shared knowledge.

Distance from social structure and systems, loneliness, is seen as one of the most important difficulties of working remotely. Employees lose the social influence they have as informally in the work environment. For this reason, long-term work, especially by long-term employees, increases the risk of dismissal because it weakens the sense of belonging to the workplace and the company. It should not be forgotten that remote work, in particular, will have an effect on teamwork and the weakening of institutional consciousness. Managers need to consciously support employees and take these types of factors into account when directing processes.

It is a distressing situation for an employee to try to work in a family environment while sitting in a chair at home. An employee who works remotely or digitally needs a place to work and a distance from the family environment in order to be able to carry out their work properly. In these situations, there may be paradoxes between the possible demands of the house and the needs of the job (Kasımoğlu:2020).

For remote work to be effective, it must be based on dialogue and collaboration between managers and employees. This becomes even more important when it is necessary to work remotely and in a full-time format.

The studies show that the best way to manage home-based staff is a process called Result Basic Management, in which both the team and the employee agree on a common productivity measurement mechanism. This process, which provides flexibility and autonomy for the manager to organize the work of the staff without the need to constantly monitor the status of progress, reports in a way that will not be too burdensome to determine the target, task, milestones and recorded progress (Uluslararası Çalışma Örgütü:2020).

The remote working model, which came into our lives with the COVID-19 crisis, seems to be one of the elements that will shape the future of the working world. It is obvious that the use of this new working model in the long term brings with it some difficulties.

Implementation of remote working in a structured way: The rapid transition of institutions to the teleworking model without making structural adjustments carries the risk of loss of productivity among employees and stakeholders. Ensuring infrastructure security for teleworking: The teleworking model has drastically changed and digitized our working world. This digital transformation has brought with it some security issues. Organizations are more vulnerable to cyberattacks than ever before, as most interactions take place online. In this context, it has become indispensable to increase cyber security in order to avoid attacks and reduce risks (EY Belgium:2020).

Balancing the work and private lives of employees: With the rapid introduction of remote work into our lives, the border between work and private life has become blurred for employees. The decrease in the time spent in the office, on the one hand, pushed the employees to establish an order at home, on the other hand, it caused the loss of business and private lifelines (Çalışma Dünyasının Geleceği: COVID-19 ve Yeni Normal).

The negative effects of working from home in terms of work-life balance continue for busy sectors and especially for couples with children and large families.

Although we complained about the time spent on the road to go to work before Covid-19, the rituals of going to work and leaving work created a sense of order and satisfaction in people. These clear boundaries during the day ensured that home and work were balanced with home. However, physically doing business within the confines of the home

required involvement in private life. Personal areas in the house were reserved for work, the top of the dining tables, the balcony and even the kitchen became the work area.

However, the sense of synergy and collaboration provided by being under the same roof at work could not be captured from homes; Working has turned into an individual and lonely experience. This experience both disrupted some people's perception of integrity, thus their motivation and concentration, and decreased their sense of satisfaction with the work done, due to the inability to receive face-to-face feedback (eye contact).

With the disappearance of face-to-face communication, communication lost its naturalness and turned into a procedural workload. Although online communication techniques were quickly adapted, the effect of face-to-face and spontaneous communication provided by being in the same environment all day in the office could not be fully grasped.

The fact that communication mostly turned into the language of correspondence, even though people are at a distance from a phone call or a «click» to connect, the distance between people created by communication technologies caused the loss of spontaneous communication and instant interaction, and communication turned into a procedural workload. This negatively affected the operations and productivity of the company.

The quarantine period came with its own intensity, especially to service sectors such as banking and communication; Some sectors have intensified even more with the effect of differing demands and new regulations during the epidemic period. On the other hand, working from home led to the prolongation of work processes and the subjection of simple tasks to procedures.

Online meetings held from platforms such as Zoom and Teams left their mark on the working from the home period. Normally, weekly team meetings were held online, so that both the work program was managed and the teams came together, the continuity of communication and motivation were tried to be ensured.

On the other hand, many simple business processes that were completed quickly in the office and together took longer to work from home; Queued in departments, expected returns could not be made instantly («Pandemiden geriye kalan soru: şirketler için yeni çalışma düzeni nasıl olmalı?», 2020).

The pandemic revealed the fundamental relationships between the levels of commitment and dedication of employees with physical,

emotional, social and financial wellbeing. Working wellbeing should now be considered in a broader context than just offering wellbeing programs.

It now represents the mentality woven through culture and Total Rewards programs. For example, companies want to create a culture of Diversity, Equality and Capacity (DEI) in addition to recognizing the importance of fair pay, fair career opportunities and inclusive health and well-being in the well-being of employees. Total Personalization is becoming more and more important in order to meet different needs, with more personalization and digitalized sharing and training. The basic points you need to keep in mind can be listed as follows:

- COVID-19 vaccine - return to work and develop business travel strategies.

- Wellbeing, diversity, equality and inclusion culture - to assess the levels of wellbeing and inclusion in organizational culture; Identify opportunities for greater equality in the company as a whole through remuneration, health and side rights

- Leader and manager development - identifying and implementing managerial listening strategies; to implement running utility programs (EAPs) to assist managers in developing the necessary new skills; Encourage leaders and managers to share personal experiences, and develop tools that will encourage them to listen actively and empathetically.

- Making wellbeing and social assistance programs compatible - gathering information about the effectiveness of existing wellbeing and social assistance programs; to understand the possible gaps / intersections of the programs and to develop a multi-dimensional approach that puts the employees and the people they are responsible for looking at in the center.

- Access to programs - to develop a communication strategy to strengthen the awareness, participation and timely access of employees to all programs; to consider navigation tools, communications and emerging sharing mechanisms.

- Continuous human resource measurement - update management and process around human resource measurement and applications; entered from stakeholders about a measurement framework and request participation; In addition to human resource factors, a wide range of ESG-related features can be developed (including, for example, walking in appropriate locations and preventations in broad-shouldered short and long-term incentive plans) (Pandemi sonrası bir dünyaya hazırlanmak için üç ana İnsan Kaynakları teması, 2021).

The COVID-19 pandemic, with its many innovations, seems to significantly change the way we work in the long run. In the long term, a new working world dominated by technology awaits us. In this context, it is now a necessity rather than a choice for institutions to take some actions in order to ensure business continuity and adapt to the new normal (Çalışma Dünyasının Geleceği: COVID-19 ve Yeni Normal).

It is considered that the remote working practice, which is considered among the most effective measures globally in the fight against COVID-19, will be more common in business life after the epidemic process, and many companies will reshape their working order and resources within the scope of the new normal. In this context, many companies have started to make remote working practices permanent.

Reference:

1. *Pandemiden geriye kalan soru: şirketler için yeni çalışma düzeni nasıl olmalı?*, 2020 <https://www.haberler.com/pandemiden-geriye-kalan-soru-sirketler-icin-yeni-13524053-haberi/>
2. Babayev R. *Müasir idarəetmə nəzəriyyələri*, Bakı 2012 file:///C:/Users/Admin/Downloads/babayev_rashad.pdf
3. *Çalışma Dünyasının Geleceği: COVID-19 ve Yeni Normal*, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/11/calisma-dunyasinin-gelecegi-covid-19-ve-yeni-normal.pdf
4. EY Belgium *What are the challenges of remote working and how should companies address them during COVID-19? And what after the crisis? Is remote working here to stay?*, 2020 https://www.ey.com/en_be/covid-19/why-remote-working-will-be-the-new-normal-even-after-covid-19
5. Göral G. *Yönetimde beş temel zorluk*, 2015 <https://dd.com.tr/index.php/haftanin-yonetim-fikri/yonetimde-bes-temel-zorluk>
6. Kasımoğlu M. *Covid 19 ile iş dünyasının değişen paradigması*, 2020 <https://mifasistem.com/covid-19-ile-is-dunyasinin-degis-en-paradigmasi/>
7. Məhərrəmov T. *Distant iş zamanının tələbi kimi*, 2020 <https://aqreqator.az/az/cemiyyet/837366>
8. *Pandemi sonrası bir dünyaya hazırlanmak için üç ana İnsan Kaynakları teması*, 2021 <https://www.willistowerswatson.com/tr->

TR/Insights/2021/06/preparing-for-a-post-pandemic-world-three-major-hr-themes

9. Şimşek F. Covid 19" pandemisi ve Türkiye yansıması
<http://www.journalagent.com/z4/vi.asp?pdir=eamr&plng=tur&un=EAMR-55376>

10. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Salgın Günlerinde Kurumsal Yönetim, 2020
http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/kyd_dergi_Sayi_43.pdf

11. Uluslararası Çalışma Örgütü COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma: Uygulama Kılavuzu, 2020
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf

12. UNDP Türkiye Covid 19 pandemisi <https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/coronavirus.html>

1.3. Трансформація підходів у маркетингу в постпандемічний період

Динамічний перехід на цифрові технології сприяє прискоренню цифрової трансформації економічної системи, що обумовлено розвитком технологічної інфраструктури, використанням великих баз даних, злиттям онлайн і офлайн сфер. Сучасний етап цифровізації національних економік характеризується інтеграцією широкого спектру цифрових сервісів, продуктів і технологій у кіберфізичну систему.

За оцінками експертів Forbes, 67% керівників компаній зі списку Global 2000 вибрали в 2018 р. цифрову трансформацію як пріоритетну мету своєї корпоративної стратегії. Відповідно до прогнозів The Boston Consulting Group, обсяг цифрової економіки до 2035 р. становитиме 16 трлн дол. США. Дослідження компаній Huawei та Oxford Economics показали, що інтелектуальна мережева взаємодія ініціює зростання цифрової економіки, яка досягне до 2025 р. значення в 23 трлн дол. США. Це збільшення складе 78,3% порівняно з 2017 р. (12,9 трлн дол. США). До 2025 р. планується збільшення питомої ваги цифрової економіки на 7,2 пункти або з 17,1 до 24,3% обсягу світового ВВП.

Термін «цифрова трансформація» вперше введено в науковий обіг дослідниками в кінці XX століття, коли цифрові методи управління вийшли за рамки звичайних технологій і почали суттєво змінювати формат бізнесу. Сьогодні цифрова трансформація є викликом часу. Трансформація являє собою процес кардинальної зміни об'єкта в цілому або окремих його елементів у результаті впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

На основі узагальнення спеціальної літератури встановлено, що на даний час існує безліч визначень поняття «цифрова трансформація». Аналітики компанії The Boston Consulting Group [1] трактують цифрову трансформацію як максимально повне використання потенціалу цифрових технологій у всіх аспектах бізнесу. В даному визначенні акцентується увага на масштаби впровадження специфічних технологій, але не на масштаби змін.

Спеціаліст з аналізу даних агентства Rufus Leonard Г. Кінг [2] у формулюванні цифрової трансформації робить акцент на масштаби перетворень, що стосуються не тільки внутрішнього середовища компанії, а й зовнішнього (споживачі й конкуренти). Він визначає цей термін як масштабну трансформацію бізнесу, що стосується всього набору функцій підприємства від автоматизації закупівель від продажів і маркетингу, впливаючи як на зміну операційної моделі, так і на інфраструктуру підприємства, яка базується на цифрових технологіях і протікає під дією трьох основних драйверів: зміни запитів користувачів, розвитку технологій і посилення конкуренції.

Інша група авторів наголошує на необхідні результати (наслідки) цифрової трансформації. У звіті Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу [3] дано таке визначення: це шлях до впровадження цифрових технологій і бізнес-моделей задля підвищення продуктивності в кількісному вимірі. Схоже визначення сформулювали вчені Массачусетського технологічного інституту [4]: використання технологій для радикального підвищення продуктивності або доступності ресурсів для підприємств.

Третя група вчених акцентує увагу на змінах мислення бізнесу, способів прийняття рішень і ділової культури. З точки зору В. Рижкова [5], цифрова трансформація бізнесу – це зміна мислення бізнесу в нових умовах цифрової економіки, драйвером якого виступає сучасний споживач і змінюється культура комунікацій.

Аналітик компанії Agile Elephant Д. Террар [6] вважає, що цифрова трансформація є процесом переходу організації до нових

способів мислення і роботи на основі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Ця трансформація включає зміни в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення інновацій і прийнятті нових бізнес-моделей для поліпшення роботи підприємства, його клієнтів, постачальників і партнерів.

На думку Б. Гарифулліна і В. Зябікова [7], цифрова трансформація економіки – це процес кардинальної зміни форми економічної системи, в результаті пошуку, розробки, впровадження й використання цифрових технологічних нововведень для підвищення ефективності виконання своїх функцій усіма структурними підрозділами. Цифрова трансформація бізнесу є усвідомленим, ініційованим керівництвом процесом кардинального вдосконалення бізнес-процесів як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі компанії на основі пошуку і розробки, а також подальшого впровадження й використання цифрових технологій.

Отже, у результаті попередніх досліджень [8-10] цифрову трансформацію запропоновано розглядати як радикальні зміни комплексу бізнес-процесів, починаючи від розробки продукції і закінчуючи обслуговуванням споживачів, а також впровадження сучасних цифрових технологій при організації бізнес-процесів на підприємствах.

Виявлено, що до пріоритетів цифрової трансформації бізнес-процесів на підприємствах віднесено [11-12]:

створення цифрової платформи як нової бізнес-моделі, суть якої полягає в наданні бізнесу і населенню специфічної послуги з координації діяльності різних учасників ринку. Платформа дозволяє продавцям і покупцям товару (послуги) швидко знайти один одного, укласти угоду і здійснити розрахунки. Цифрові платформи застосовуються переважно в комерційній та логістичній діяльності. Функціонування цих платформ прискорює і здешевлює процеси виробництва й обміну, усуває зайві посередницькі ланки, підвищує ефективність діяльності ринків;

використання концепції Індустрія 4.0 і «розумної фабрики» як драйверів цифрового розвитку промисловості;

реалізацію концепції «кіберфізична система» як єдиного комплексу обчислювальних ресурсів, інформаційних систем та фізичних процесів. Ця система включає: систему інтеграції «постачальник-клієнт» в єдиний контур управління наскрізними

бізнес-процесами і обміну даними; промислових роботів і системи «комп'ютерного зору», які координують їх взаємодію;

3D-друк для створення прототипів і виготовлення невеликих партій на локальних майданчиках; технології AR і VR для створення візуальних «інструкцій-підказок» на робочих місцях, а також для просування та продажу продукції;

системи автоматизованого проектування CAD/CAE;

аналіз великих баз даних для підтримки прийняття рішень у режимі онлайн.

При цьому варто зазначити, що в останнє десятиріччя відбувається трансформація підходів в управлінні й маркетингу. Цифровий маркетинг стає сучасним викликом у результаті зміни парадигми традиційного маркетингу в контексті активізації розвитку глобальної економіки та цифровізації бізнес-процесів [13-19]. Це, у свою чергу, потребує впровадження принципово нових підходів до формування цифрових каналів просування продукції з урахуванням потреб і попиту споживачів та трансформації маркетингової діяльності на основі інформаційно-комунікаційних технологій і систем.

Це підтверджується і результатами обстеження: 70% клієнтів бажають використовувати інструменти цифрового маркетингу, але вони абсолютно не розуміють, що це таке.

Як відзначають аналітики Gartner, маркетинг трансформується під впливом таких основних чинників: зміни у поведінці споживачів; більш жорстке законодавство про використання даних; організаційні зміни (у маркетинг привертають все більше фахівців з аналізу даних); автоматизація, яка стає одним з ключових елементів маркетингової технології. Під впливом цих чинників до 2022 р. головним стратегічним завданням маркетингової діяльності замість удосконалення споживчого досвіду стане прибутковість. За результатами опитування, проведеного в 2021 р. компанією Gartner, встановлено, що 73% директорів з маркетингу мали намір зосередитися на стратегіях з невисоким рівнем ризику і низькою прибутковістю, тобто сфокусуватися на існуючих ринках. Приблизно 50% з них планували збільшувати обсяги продажів уже існуючих товарів, решта 50% – представити нові товари наявним клієнтам. Тільки 7% з опитаних директорів з маркетингу мали намір освоїти нові ринки, виводячи на них нові продукти.

Згідно з дослідженням Altimeter, 34% компаній інвестують у нові цифрові канали: Інтернет речей, голосові помічники й словники, AR/VR-технології, відео ретаргетинг. Наряду з ними 24% компаній впроваджують різні технологічні платформи для поліпшення автоматизації й обміну даними. Але лише 2% digital-маркетологів готові реструктуризувати відділ маркетингу з метою підвищення ефективності роботи.

За даними Statista, світові витрати на цифрову рекламу щорічно зростають. Так, у 2024 р. їх обсяг збільшиться порівняно з 2019 р. на 92,4% або з 335,6 до 645,8 млрд дол. США.

За розрахунками фахівців eMarketer, витрати на цифрові технології відновлюються, і очікується, що у 2024 р. вони сягнуть 389 млрд дол. США порівняно з 332 млрд дол. у 2020 р. Витрати на рекламу в LinkedIn досягли 1 млрд дол. США, що дозволило мережі стати надійним каналом реклами для B2B-маркетологів. При цьому зазначається, що більшість маркетологів направлять свої зусилля на персоналізацію та поліпшення клієнтського досвіду за допомогою надання рекомендацій послуг і продуктів.

Згідно з доповіддю Forrester «Challenge Traditional Leadership To Win at Digital Transformation», 62% респондентів, чії компанії проходять цифрову трансформацію, очолювану директором з маркетингу, підтверджують, що їхній бізнес переживає двозначне зростання порівняно з 50% респондентів, де цифровізація управляється ІТ-директорами. У результаті опитування, проведеного у 2018 р. TechProResearch, виявлено, що у 70% респондентів вже розроблено стратегії цифровізації або вони працюють над цим. А 53% повідомили, що їхні бюджети щодо цифровізації значно зросли з 2016 до 2017 рр. Слід підкреслити, що цифровізація набула пріоритетного значення не тільки для ІТ-компаній, а й для підприємств, де маркетинг є однією з ключових сфер.

Таким чином, проблеми трансформації маркетингової діяльності із використанням цифрових технологій у контексті активізації розвитку інформаційного середовища залишаються актуальними і вимагають подальших досліджень. Це обумовлено, в першу чергу, тим, що цифрова трансформація у різних видах економічної діяльності породжує необхідність застосування нової термінології, принципів, методів та інструментарію для ведення бізнесу. Тому у науковий обіг введено поняття «цифровий маркетинг», яке вказує на те, що маркетинг функціонує з урахуванням певної сукупності

чинників, які визначають ефективність системи реалізації товарів (послуг) в епоху цифрових перетворень, інтенсивного розвитку електронної комерції унаслідок COVID-19.

Розвиток та широке використання інформаційно-комунікаційних технологій і систем в економіці дало підставу для виникнення таких нових категорій, як «електронний бізнес», «інтерактивний бізнес», «інтернет-торгівля», «інтерактивний маркетинг», «електронна торгівля», «електронна комерція», «Інтернет-маркетинг», «електронний трейдинг», «е-комерція», «онлайн-торгівля» [20-24]. Встановлено, що зарубіжні та вітчизняні дослідники здебільшого ототожнюють цифровий маркетинг з вищенаведеними термінами.

У науковій літературі можна знайти безліч визначень поняття цифрового маркетингу. Їх аналіз дозволяє зробити висновок, що на сьогоднішній день не існує єдиної наукової позиції стосовно формулювання цієї дефініції. Це обумовлено тим, що науковці є представниками різних наукових шкіл зі своїми підходами й особливостями.

Таким чином, у результаті проведеного теоретичного аналізу [25-30] узагальнено різні наукові підходи до визначення суті та змісту поняття «цифровий маркетинг». Вчені та фахівці-практики з маркетингу під цією дефініцією, як правило, розуміють:

- частину електронного бізнесу;
- інструмент маркетингових комунікацій;
- специфічний вид комерційної діяльності;
- гібридну форму просування продукції;
- вид маркетингової діяльності, яка здійснюється за допомогою цифрових каналів просування продукції;
- форму торгівлі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;
- цифрову комунікацію, яка відбувається і онлайн, і офлайн;
- комплексне просування, яке включає в себе безліч каналів;
- використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду;
- спосіб просування бізнесу за допомогою цифрових технологій;
- комплексний підхід до просування продукції в цифровому середовищі;
- просування бренду і залучення клієнтів за допомогою всіх можливих цифрових каналів (соціальні мережі, Інтернет, e-mail-розсилка, контекстна реклама, контент-маркетинг);

комплексне просування продукту або послуги за допомогою різних видів маркетингу;

інтеграцію великої кількості різних технологій (соціальних, мобільних, веб, CRM-системи) з продажами і клієнтським сервісом;

комплекс різних маркетингових інструментів для залучення клієнтів як з онлайн, так і офлайн-середовища;

мультиканальне просування бізнесу в інформаційному просторі;

маркетинг, який забезпечує взаємодію з клієнтами і бізнес-партнерами за допомогою цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв;

реалізацію маркетингової діяльності із застосуванням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

Критичний аналіз й узагальнення теоретичних положень щодо даної проблематики дозволило запропонувати підхід до визначення суті та змісту поняття «цифровий маркетинг» з таких позицій, як:

складова електронного бізнесу;

ефективний вид діяльності з просування продукції із застосуванням сукупності цифрових каналів та інструментів;

комплексний маркетинговий підхід до просування продукції в глобальному цифровому просторі;

система партнерських взаємовідносин зі споживачами із використанням різних цифрових каналів у контексті реалізації концепції маркетингу відносин;

вид маркетингової діяльності, організація якої здійснюється за допомогою цифрових технологій та інформаційних систем;

інструмент маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів.

Відмінними рисами цифрового маркетингу є: інтерактивність; таргетованість; можливість проведення веб-аналітики.

До основних принципів цифрового маркетингу можна віднести: присутність в інформаційному цифровому просторі, брендинг і партнерські взаємовідносини.

Головна мета digital-маркетингу полягає у залученні й утриманні клієнтів, збільшенні прибутковості бізнесу. Досягнення мети відбувається виключно завдяки залученню відвідувачів Інтернет-ресурсу та їх трансформації у потенційних, а потім у лояльних покупців.

До завдань цифрового маркетингу можна віднести збір контактних даних зацікавлених користувачів; підвищення охоплення

і впізнаваності бренду; формування позитивного іміджу; підвищення споживчої лояльності; збір даних для маркетингових досліджень; інформування цільової аудиторії; формування бази постійних клієнтів. Він виконує повний спектр маркетингових завдань, але використовує Інтернет як основний канал взаємодії з аудиторією.

Каналами цифрового маркетингу є: контент-маркетинг (SEO, SERM, SMM, контент PR, E-mail маркетинг, ORM); digital-реклама (контекстна, таргетована, медійна реклама); мультиканальне просування; веб-аналітика.

Серед переваг digital-маркетингу можна назвати інтерактивність, швидкість, універсальність, відсутність територіальних обмежень, легкий доступ до ресурсів, залучення цільової аудиторії та її велике охоплення.

Виходячи з вищевикладеного можна дійти такого висновку. Інтенсивний розвиток цифрової економіки, збільшення обсягів електронної комерції, персоналізація послуг, прискорення темпів інтегрованості нових користувачів до мережі Інтернет, поява сучасних викликів і вимог споживачів вимагають пошуку сучасних шляхів і механізмів діджиталізації маркетингової діяльності.

Встановлено, що до ключових напрямів трансформації підходів у маркетингу у постпандемічний період віднесено такі:

1) від цифрової маркетингової діяльності до практичних заходів – коли вибухнула пандемія COVID-19, споживачі зосередилися на використанні нових технологій і роботі у режимі онлайн. Але у 2022 р. багато споживачів не мають намір проводити більшу частину часу у мережі Інтернет. Підтримка активності клієнтів буде залежати від того, наскільки якісний клієнтський досвід вони будуть надавати. Тому маркетологи мають оцінити свій цифровий потенціал і вдосконалити його, щоб залучити клієнтів, не викликаючи «цифрової втоми»;

2) клієнтський досвід поєднується з іншими функціями. За прогнозними розрахунками Gartner, до 2023 р. 25% компаній планують об'єднати маркетинг з продажами і обслуговуванням клієнтів у єдину функцію. Мета полягає в тому, щоб функції, які орієнтовано на клієнта, працювали спільно, доповнюючи одна одну;

3) заняття і модерація контенту стануть більш важливими. За експертними оцінками Gartner, до 2024 р. 33% компаній буде вважати модерацію користувацького контенту пріоритетним завданням. Використання програмного продукту та інструментів дозволять

компаніям контролювати, модерувати призначений для користувача контент і керувати ним для запобігання негативного впливу на їх бренди.

Дослідження Admixer та IAB Ukraine показують, що пандемія COVID-19 змусила 70% українських підприємств скорочувати операційні бюджети, а 30% бізнесу довелося урізати й рекламні. Щоб впоратися з наслідками кризи, брендам необхідно розробити стратегічний план дій.

При цьому компанії акуратно підходять до стратегічного планування на 2022 р.: 72% опитаних брендів зосередяться на поточних ринках, і тільки 18% мають намір виходити на нові. Більшість компаній не готові до різких маневрів: 56,4% респондентів не планують багато витратити на експерименти, 39% згодні на обмежений ризик і тільки 5% відкриті для експериментів і не бояться ризиків.

59% бренд-маркетологів вважають найбільш пріоритетним з точки зору маркетингу створення креативів і контенту, 54% опитаних роблять акцент на лідогенерації, а 51% розділилися між персоналізацією/тестуванням гіпотез і мультиканальним маркетингом.

63% агентств впевнені, що найважливішим для маркетологів буде стратегічне планування. 57% думають, що це креатив і контент, а 49% віддали голос за персоналізацію і тестування гіпотез. А дизайну і розробкам приділяється незначна увага.

Отже, компанії планують більше інвестувати у взаємовідносини з клієнтами, лояльність й утримання. Їм необхідна стабільна база користувачів і передбачуваний потік доходів. Персоналізація спілкування з користувачами й інтегровані додатки будуть першочерговими завданнями для компаній, які хочуть поліпшити клієнтський досвід. Все це свідчить про актуальність наукових досліджень з проблем цифрового маркетингу.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у визначенні змісту термінів «маркетингова діяльність підприємства в умовах цифрової економіки» і «трансформація маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрової економіки».

Перелік використаних джерел:

1. Банке Б. Аналитический отчет BCG. URL: <https://vlast.kz/corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html>.

2. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медианпотребления. *Медиаскоп*. 2016. № 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>.

3. Отчет Глобального центра по цифровой трансформации бизнеса: *Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries*. 2015. 46 p.

4. Отчет Массачусетского технологического института: *Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations*. 2011. 87p.

5. Рыжков В. Что такое digital-трансформация? URL: <http://komanda-a.pro/blog/digital-transformation.html>.

6. Terrar D. What a Digital Transformation? URL: <http://www.theagile-elephant.com/what-is-digital-transformation.html>.

7. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы. *Креативная экономика*. 2018. Т. 12. № 9. С. 1345-1358. <https://doi.org/10.18334/ce.12.9.39332>.

8. Kwilinski A., Trushkina N. Digital transformation of business processes of enterprises in the context of globalization. *Science and innovation: collection of scientific articles*. May 30, 2019, Fachhochschule Oberosterreich. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. P. 12-15.

9. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємствах: реалії та сучасні виклики. Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19-20 вересня 2019 р.); МОН України, УкрІНТЕІ та інші. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. С. 130-133.

10. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).

11. Kwilinski A., Trushkina N. Digital transformation of the global economic system. *Science and Society: collection of scientific articles*, March 29th, 2019, University of Namur. Fadette Editions, Namur, Belgium, 2019. P. 20-23.

12. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна академія України. Дніпро: Пороги, 2019. С. 340-350.

13. Sandiuk H., Lushpiienko Yu., Trushkina N., Tkachenko I., Kurganskaya E. *Special Procedures for Electronic Public Procurement. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2019. Vol. 22. Special Issue 2. Business laws and legal rights: research and practice. P. 1-6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/special-procedures-for-electronic-public-procurement-1544-0044-22-SI-2-351.pdf>.

14. Kashchena N., Solokha D., Trushkina N., Potemkin L., Mirkurbanova R. Use of multi-agent simulation modeling for predicting the sales of wholesale trade companies. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2019. Vol. 22(4). P. 483-488.

15. Trushkina N. Transformation of customer relationship management in the digital economy. *Digital economy and digital society: monograph / Edited by T. Nestorenko, M. Wierzbik-Stronska; Katowice School of Technology. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 2019. P. 311-316.

16. Trushkina N. Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 4. P. 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(1)).

17. Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196-204. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>.

18. Trushkina N., Dzwigol H., Serhieieva O., Shkrygun Yu. Development of the Logistics 4.0 Concept in the Digital Economy. *Economic Herald of the Donbas*. 2020. № 4 (62). P. 85-96. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4\(62\)-85-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4(62)-85-96).

19. Kwilinski A., Trushkina N. Features of digital marketing in the context of informational economy. *Modern innovative and information technologies in the development of society: monograph / Edited by M. Ekkert, O. Nestorenko, M. Szynek; Katowice School of Technology. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 2019. P. 158-165.

20. Місюкевич В.І., Трушкіна Н.В., Шкригун Ю.О. Електронна комерція у глобальному цифровому просторі: нові виклики та напрями. *Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації: колективна монографія / за ред. В.В. Лісичи, В.І. Місюкевич, О.М. Михайленко. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 150-162.*

21. Trushkina N., Bezpartochnyi M., Shkrygun Yu. E-commerce in the conditions of digitalization of business processes. Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration: scientific monograph / edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. 2nd ed. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2020. P. 245-256.

22. Трушкіна Н. В., Сергєєва О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція». Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 231-240. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>.

23. Bezpartochna O., Trushkina N. E-commerce in the age of digital transformation. Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges: scientific monograph / VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2021. P. 306-318.

24. Bezpartochna O., Misyuckevich V., Trushkina N. E-commerce trends in the digital economy. Artificial intelligence as a basis for the development of the digital economy: textbook / Edited by I. Tatomyr, Z. Kvasnii; The Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management. Praha: OKTAN Print s.r.o., 2021. P. 367-376.

25. Храпкіна В.В., Кожемякіна Т.В. Стратегії розвитку підприємств машинобудування – світовий досвід та українські реалії. Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка. 2017. Вип. 13. С. 14-24.

26. Концепти інноваційного розвитку підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Інтерсервіс, 2018. 263 с.

27. Храпкіна В.В., Кузнєцова К.В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. Менеджер. 2019. № 2(83). С. 42-53. <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2019.83-2-05>.

28. Trushkina N., Bezpartochna O., Shkrygun Yu. Priority directions for development of digital marketing in the conditions of globalization. Pandemic Economic Crisis: Changes and New Challenges to Society: scientific monograph / edited by M. Bezpartochnyi; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. P. 227-238.

29. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N. *Digital marketing as an effective tool for improving the quality of customer service. Artificial intelligence as a basis for the development of the digital economy: textbook* / Edited by I. Tatomyr, Z. Kvasnii; The Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management. Praha: OKTAN Print s.r.o., 2021. P. 360-367.

30. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Věda a perspektivy*. 2021. № 5(5). S. 62-74. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).

1.4. Управління змінами сучасного підприємства в умовах трансформаційного менеджменту

У сучасному ринковому середовищі, технологія управління організацією є безперервним і послідовним процесом, який має циклічний характер. Система управління формується під впливом змін зовнішнього середовища, які спонукають підприємство до адаптації в нових реаліях. Це є головною причиною організаційних трансформацій сучасних структур. Головними причинами, що зумовлюють необхідність здійснювати організаційні трансформації і управляти ними, є суспільні потреби, удосконалення технологій, виникнення управління як форми суспільної практики, потреби в знаннях про організацію та управління. Для підприємств різних галузей, постійне врахування нових реалій, забезпечує ефективне функціонування в нових умовах. Ці обставини змушують менеджментів шукати нові підходи щодо управлінських систем, які забезпечують адаптацію підприємства до змін, що відбуваються, як в зовнішньому середовищі, так і в середині структури.

У теорії та практиці управління підприємства поняття «трансформація» розглядається з двох сторін. З однієї – як результат перетворення ресурсів у продукти (готові товари та послуги) [1, с. 11].

Саме слово «зміна» (change) походить від французького слова «changer», що означає в первісному значенні «поворот» (гілок дерева, виноградної лози). Можна провести паралель між виноградною лозою і організацією: і та й інша здійснює «поворот» (тобто змінюються) під зовнішнім впливом. Тому слово «change» і його переклад на українську мову «зміна» відображають погляд на

організацію як на єдиний організм. З цієї точки зору, «зміни» по суті – це «внутрішні повороти» (життєво необхідні для використання потенційних можливостей) [2, с. 42].

Зміни є необхідним інструментом розвитку суб'єктів господарювання, а управління змінами повинно забезпечувати швидке пристосування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності до умов зовнішнього середовища.

Управління змінами – процес, зумовлений факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, що враховує ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування, формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх впровадження [3, с.86].

Проблемами управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту при здійсненні зовнішньої діяльності займалися вчені: І. Герчикова, Г. Гуріна, Ю. Граčov, О. Гребельник, М. Дідківський, І. Адізес, І. Ансофф, О. Гайдей, П. Друкер, Д. Пью, Г. Широкова та ін.

Сьогодення крокує в контексті нових цінностей і правил, які панують над всіма сферами існування, а тому ігнорувати їх – не припустимо, адже саме вони визначають результативність нашої діяльності. Отже виникає необхідність у трансформуванні менеджменту, адже нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління [4, с.102].

Окремі науковці стверджують, що управління змінами як система має включати три елементи: сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами; компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства; стратегічний потенціал підприємства в частині чутливості до змін ринку та готовності до змін самого підприємства [5].

Сумісність та синергічність цих елементів визначає здатність системи управління змінами та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну (можливість пристосовуватися, не вступати в суперечність, не створювати конфлікти, взаємоадаптовуватися) для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування підприємства [6, с. 45]. Дослідження властивостей системи управління змінами підприємства дозволяє стверджувати, що її ефективність визначають можливості раціоналізації функціонування і забезпечення злагодженої взаємодії складових компонентів між собою і зовнішнім середовищем.

Функціонування системи управління змінами базується на механізмі реалізації управлінських рішень, який варто розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами [6, с.4].

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що успішний розвиток підприємства має залежати від якості розробленої стратегії, а мета організаційних змін полягає в досягненні стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг. Отже доцільним є використання стратегічного підходу до управління змінами на підприємстві [7].

Розвиток місії і стратегії передбачає розробку стратегічного плану (плану трансформації), у якому визначаються основні результати, яких необхідно досягти. При цьому основними пунктами плану є: культура підприємства (норми, положення, цінності людей, залучених у бізнес-процеси); організація бізнес-процесів (послідовність дій, що трансформують ресурси в результати, задаючи напрямок підприємства, створюючи ресурси для його функціонування і додаткової вартості споживачу); технології (забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів). Мета створення бізнескультури на підприємстві полягає в тому, щоб сформувати культуру, яка буде спроможна підтримувати процес трансформації, певний рівень знань, мотивації, здібностей персоналу [8, с.128].

Об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку свідчить, що ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження змін та нововведень, спрямованих на якісні позитивні зрушення, які, своєю чергою, суттєво впливали на діяльність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Сьогодні зміни на підприємстві зумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємним складником ведення сучасного бізнесу. Без успішно сформованої системи управління підприємства, професіоналізму менеджменту, його здатності чітко розставляти пріоритети і визначати ключові фактори успіху результативність змін не буде високою. Отже, для успішного функціонування структури необхідно завчасно дослідити динаміку змін зовнішнього середовища, оцінювати готовність підприємства до змін.

Існує велика кількість формул, які допомагають визначити ймовірність змін [9, с. 247]. У більшості випадків вони схожі на метод оцінки ймовірності успіху змін Jacobs:

$$C = A \times B \times D \quad (1.1.)$$

де: С – імовірність, що зміни будуть успішними;

А – незадоволеність існуючим станом;

В – чітко сформульовані цілі змін;

Д – конкретні перші кроки для досягнення цілей.

Для успішного проведення змін важливо (А) переконати людей в їх необхідності, (В) чітко і зрозуміло пояснити, що пропонувані зміни поліпшать ситуацію, і (D) пояснити ваші цілі і показати перші позитивні результати змін. В управлінні змінами використовуються різні підходи для аналізу, підготовки і проведення змін.

Основними принципами управління змін є наступні (рис.1.3)



Рис 1.3. – Основні принципи управління змін

Оптимальна модель реалізації змін на підприємстві має складатися з шести взаємопов'язаних між собою етапів:

1 етап. Усвідомлення необхідності змін під тиском зовнішніх та внутрішніх чинників. На цьому етапі наявний тиск обставин або

ризик його виникнення у перспективі ускладнює ефективне функціонування підприємства, його структурних підрозділів або окремих служб на старих засадах і вимагає змін;

2 етап. Аналіз ймовірних наслідків трансформацій та формулювання основної мети управління змінами. На другому етапі оцінюють перспективи підприємства, його структурних підрозділів чи служб та визначають їх здатність адаптуватися до нових умов роботи, а також забезпечити власне зростання і розвиток;

3 етап. Планування заходів з реалізації зміни. Розробляють комплекс заходів щодо здійснення змін, формують команду агентів змін, налагоджують внутрішні комунікативні зв'язки, узгоджують загальний проект змін. Крім того, виявляють наявний опір змінам, визначають його причини, обґрунтовують механізми подолання;

4 етап. Моделювання результатів здійснення зміни, аналіз альтернатив та прийняття остаточного управлінського рішення. На основі аналізу очікуваних наслідків від реалізації змін, а також по результатах вивчення причин опору змінам та зворотного зв'язку між керованою і керуючою системами виявляють напрями оптимізації плану змін;

5 етап. Практична реалізація запланованих заходів та контроль вчасності, повноти й ефективності їх виконання. Цей етап передбачає впровадження проекту змін, мотивацію персоналу, забезпечення оперативного контролю та оцінювання результатів реалізації планованих заходів;

6 етап. Закріплення результатів реалізації зміни. На цьому етапі робота підприємства або його окремих структурних підрозділів і служб цілком переводиться на нові умови, забезпечується незворотність вчинених на попередніх етапах дій і заходів.

Розглянемо основні стратегії реалізації змін на підприємстві:

1) директивна, що ґрунтується на нав'язуванні змін з боку керівників без урахування думки працівників, зокрема шляхом застосування жорстких методів додання опору;

2) переговорна, яка заснована на визнанні законних інтересів усіх учасників змін і передбачає широке застосування демократичних методів додання опору;

3) нормативно-аналітична, яка базується на ретельному вивченні усіх проблем, що виникають у зв'язку з реалізацією змін і опором персоналу, та вироблені управлінських рішень адресного характеру, зорієнтованих на ефективне вирішення цих проблем у контексті

оптимального співвідношення «вигод і витрат». Реалізація змін на підприємстві доволі часто пов'язується з виникненням соціально-психологічного феномену опору. Цей феномен у своїй основі є наслідком консервативності людей, їхнього прагнення до стабільності, а також небажання щось змінювати у своєму житті із-за пасивності, лінощів, страху втрат або зневіри у можливості змін на краще. Саме опір змінам та необхідність його додання є найскладнішим аспектом здійснення змін. Саме опір перетворив управління змінами в теорії і практиці ринкової економіки зі звичайної управлінської функції на важливу галузь знань [10, с. 19].

Подолання змін на підприємстві має включати декілька важливих кроків. Перш за все – визначення питання ставлення персоналу до змін. Залежно від того, наскільки люди прагнуть щось змінювати у своєму житті, або, навпаки, намагаються досягнути стабільності існування, їх можна умовно поділити на традиціоналістів, реалістів та консерваторів. Якщо основна частка персоналу та, особливо, формальні і неформальні лідери соціальних груп колективу є традиціоналістами, то, як правило, рівень опору достатньо високий, виникають різноманітні ускладнення у процесі реалізації змін. Якщо більшість персоналу вільнодумці, це спрощує здійснення змін, проте дещо знижує критичність оцінювання результатів трансформацій. У разі, якщо велика частка працівників реалісти, агенти змін можуть розраховувати на виважене сприйняття доцільності перетворень та конструктивні підходи до їх реалізації.

Важливим кроком у формуванні ефективної системи управління змінами є виявлення причин опору. Такі причини можуть виникати на індивідуальному та колективному (окремих соціальних груп та організації в цілому) рівнях, носити технічний, політичний, культурний, психологічний та інший характер. До основних причин виникнення опору належать: звичка до існуючого способу діяльності; побоювання непередбачуваності подій; особистий інтерес працівника у недопущенні змін; загроза втрати соціальних зв'язків і комунікацій працівника у результаті реалізації змін; невірні розуміння сутності та оцінка наслідків змін; нестача ресурсів, у тому ресурсу часу, для реалізації змін; недовіра працівників керівництву та провідникам змін; низький рівень поінформованості про сутність і очікувані наслідки змін; стомленість від процесу змін; негативний досвід попередніх перетворень тощо. Від усвідомлення основних причин

опору залежить винайдення найбільш ефективних методів його подолання.

Наступним кроком у формуванні ефективних підходів подолання опору змінам є визначення форм та методів його прояву. Так, за формами опір може бути явним чи прихованим, активним чи пасивним. Основними методами опору змінам є: заперечення проблем, на вирішення яких спрямована зміна; твердження, що подібні зміни в організації уже відбувалися й не досягнули потрібного результату; байдужість до процесу й результату змін; скептицизм щодо спроможності підприємства впроваджувати змін; демонстрація нездатності та некомпетентності у процесі впровадження змін; переорієнтація на пропозиції щодо запровадження подібних змін тощо. Від форм і методів прояву опору залежить визначення найефективніших підходів до його подолання.

Серед основних підходів до подолання опору змінам виділяють [11, с. 66] наступні:

- посилене інформування, що доцільне при недостатньому обсязі або неточностях інформації про сутність й очікувані результатів змін, дозволяє сформувати ефективну команду змін, проте вимагає багато часу для реалізації;
- залучення персоналу до реалізації змін, що сприяє формуванню у людей відчуття власної значимості та дозволяє підвищити їх активність;
- допомога і підтримка персоналу, що дозволяє працівникам краще адаптуватися до нових умов роботи та знижує страх перед невизначеністю;
- переговори і угоди, що дозволяє повніше врахувати інтереси працівників, проте може призводити до зростання витрат часу і ресурсів;
- маніпуляції і кооптації, що може забезпечувати спрощення процесу і скорочення витрат на реалізацію змін, проте викликати невдоволення і навіть обурення працівників;
- явний і неявний примус, що також дозволяє швидко і порівняно дешево реалізувати зміни, проте провокує невдоволення працівників і гальмує розвиток ініціативи в колективі.

Результати проведеного дослідження [12, с. 62] дозволили виявити такі позитивні прояви впровадження процесно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах:

- удосконалення організаційної структури управління;

- оптимізація бізнес-процесів та зміщення акценту з обсягів виробництва на якість продукції;
- стандартизація і сертифікація системи менеджменту підприємства; утвердження соціальної відповідальності та зміни підходів до мотивації працівників; втілення проектного управління у діяльності підприємств;
- перехід від інерційного до гнучкого й активного розвитку підприємств;
- інтегрування партнерських взаємозв'язків з усіма зацікавленими сторонами;
- налагодження ефективних комунікацій у межах як внутрішнього, так і з зовнішнім середовищем, що відображається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник – керівник – споживач», створенні системи постійного самовдосконалення.

Отже, можна стверджувати, що в основі управління розвитком підприємства закладено управління змінами. Саме через реалізацію змін відбувається перехід системи на інший, більш якісний рівень функціонування.

Цільова складова передбачає у процесі змін та реалізації відповідних управлінських рішень дотримання цілей, зорієнтованих на створення бізнес-альянсів (бізнес-партнерств):

- створення дієвої системи збуту;
- диверсифікація напрямів діяльності;
- формування виробничо-збутових ланцюгів;
- зміна структури управління;
- освоєння власних внутрішньо фірмових ринків;
- зростання стійкості та протидія ризикам. З урахуванням інтеграційних процесів, за результатами дослідження, виділено базові стратегічні зміни, що мають відбутися на підприємстві:
- виробничі – диверсифікація асортименту продукції та послуг, зниження собівартості продукції та послуг;
- технологічні – запровадження сучасного обладнання; підвищення ефективності використання основних активів; розвиток та запровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій;
- культурні зміни – створення внутрішнього клімату, що сприяє саморозвитку та самонавчанню працівників і підприємства в цілому;

- зміни в системі управління – створення та впровадження на підприємствах системи стратегічного управління; реінжиніринг процесів та організаційної структури управління на основі адаптивності;

- підвищення ефективності маркетингової політики – аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів; розробка та впровадження гнучкої цінової стратегії; створення та впровадження систем стимулювання покупців;

- зміни в сфері персоналу – оптимізація структури персоналу, підвищення кваліфікації, створення системи мотивації та стимулювання кадрів [13, с.472].

Трансформаційний менеджмент передбачає розподіл завдань і закріплення процедур за їх конкретними виконавцями - керівниками різного рівня.

Трансформаційний менеджмент передбачає структурне оформлення трансформаційної сфери. Трансформаційні процеси виникають і здійснюються спільнотами людей, що свідомо координують свою діяльність для досягнення певних цілей. Кожне таке співтовариство індивідумів у менеджменті прийнято називати організацією. Ту організацію, для якої характерний (або в якій відбувається) трансформаційний процес є організація, що трансформується. Організація, що трансформується - це різновид організації, що досягає мети свого функціонування за допомогою трансформацій. Поняття менеджменту як апарату управління включає: по-перше, наявну систему управління трансформаціями, як правило, з ієрархічною структурою і складається зі спеціалізованих органів управління; по-друге, інститут менеджерів-керівників різних рівнів, що є суб'єктами управління, наділених обмеженими повноваженнями щодо прийняття та реалізації управлінських рішень і які володіють певною відповідальністю за результати функціонування організації [14].

Зміни стають необхідним інструментом розвитку суб'єктів господарювання, що обумовлює необхідність формування системи управління змінами на підприємстві та її адаптації до специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища. В ситуації трансформаційних змін великого значення набувають інформаційні та кадрові ресурси, залучення яких разом з фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, в необхідному розмірі та послідовності, зумовлює якість та швидкість реалізації управлінських

рішень, спрямованих на зміни та співробітництво. Вимогами до ефективного прийняття управлінських рішень та реалізації змін є: пріоритетність управлінських рішень, забезпечення оптимального темпу перетворень, раціональне використання ресурсів та попереднє моделювання результатів змін, інформаційно-аналітичне забезпечення, горизонтальна та вертикальна узгодженість. При формуванні моделі досягнення оптимального результату важливим є формування міжцільових зв'язків, контролю та економічності, а також робота в команді.

Перелік використаних джерел:

1. Гордієнко Л.Ю. *Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методолічні засади та управлінський інструментарій : монографія* / Л.Ю. Гордієнко. – Харків: вид. ХНЕУ, 2011. – 24 с.
2. *Управління змінами : навч. посіб.* / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [та ін.] ; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 355 с.
3. *Управління змінами : навч. посіб.* / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [та ін.] ; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. -355 с.
4. Мазур В.С. *Трансформаційні аспекти менеджменту в сучасному управлінні* /В.С. Мазур// *Збірник матеріалів ІХ науково-практичної конференції студентів та професорсько-викладацького складу «Тенденції та перспективи антикризового розвитку України: соціально-економічна, гуманітарна, екологічна та правова сфери»*. Випуск 9, м. Нововолинськ. 14- 15 квітня 2014р.– С. 102-109.
5. [Электронный ресурс]. – режим доступа : <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniami-term>.
6. Komarnytska N. *The peculiarities of enterprise innovational activity management system* / N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak // *Econtechmod. An international quarterly journal* – 2015. – vol. 4. – № 1. – p. 45–50.
7. *Гринько Т.В. управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку* / т.в. Гринько [електронний ресурс]. – режим доступу : www.business-inform.net.

8. Мазур В.С. Трансформаційні шляхи подолання фінансової кризи підприємств ТНК /В.С. Мазур// Перший незалежний науковий вісник №9 - 10/ 2016. – С. 128-133.

9. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку // Бізнес-Інформ. 2013. № 10. - С. 247-252.

10. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах Бізнес та інтелектуальний капітал, Інтелект ХХІ № 2 '2014 - 126 - [Електронний ресурс] / О. Р. Савченко //Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 3. - С. 19-24. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf.

11. Кужда Т.Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 2. - С. 66-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev_2013_2_12.pdf

12. Шимановський -Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Особливості та переваги впровадження проектно-орієнтованого управління підприємствами України Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2010. № 1(8). С. 62-67.

13. Порожняк О.О., Кошарна С. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції підприємства // БізнесІнформ. – 2014. – № 9. – С. 219-223.

14. Гордиенко Л.Ю. Институциональный подход к управлению трансформационными процессам и на предприятии // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 31-2 (117). – Донецьк, ДонНТУ, 2007.- С. 29-35

1.5. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах пандемії

Глобальні зміни, які викликані пандемією коронавірусу кардинально змінили й організаційно-управлінські засади в закладах, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти. З відкритих джерел відомо, що майже 1,57 млрд учнів і студентів (90 % світового контингенту) у 191 країні світу змушені були перейти на дистанційну форму навчання через поширення пандемії COVID-19 [8]. Звичайно така ситуація внесла зміни і в організаційно-управлінські засади освітнього менеджменту. В умовах пандемії

освітній менеджмент набуває ознак антикризового управління, що характеризується постійним спостереженням, виявленням та локалізацією проблемних явищ, які відбуваються в освітньому середовищі закладу освіти, запобіганню кризових ситуацій, умінні визначати потрібні ресурси для стабілізації діяльності педагогічного колективу.

Відбулися суттєві зміни в організації освітнього процесу. Перехід на дистанційну форму навчання спонукав керівників до створення творчих груп, які за мінімальний період часу підготували педагогічні колективи до нових умов щодо організації освітнього процесу зі здобувачами освіти. Таке оперативне забезпечення підготовки вчителя до роботи в умовах карантину свідчить про готовність менеджера шкільної освіти здійснювати свою професійну діяльність у рамках професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». У цьому контексті мова йдеться про виконання таких трудових функцій як «забезпечення управління якістю освіти», організація безпечного здорового освітнього середовища та забезпечення партнерської та мережевої взаємодії [21]. Адже опанування різними видами дистанційної освіти, організація та розроблення дистанційних курсів, їхнє змістове наповнення потребує наявності лідерських якостей та організаційних умінь керівника.

Практика роботи закладів загальної середньої освіти свідчить про значні зміни у розподілі управлінських функцій. Так, виникла необхідність у призначенні координатора з дистанційного навчання та створення робочої групи з розроблення Положення про організацію дистанційного навчання в закладі освіти; складання графіка (*розкладу*) організації навчальних занять у синхронному режимі; забезпечення ведення шкільної документації із зазначенням сервісів (*платформ*), за допомогою яких здійснюватиметься навчання; визначення платформи (*ресурсів*) для здійснення дистанційного навчання здобувачів освіти.

Важливе значення в умовах карантину має створення системи корпоративного консалтингового забезпечення діяльності педагогічних працівників, оскільки підготовка вчителя до освітньої діяльності в нових умовах передбачає:

- консультування з питань організації освітньої діяльності в умовах карантину;
- методичний супровід щодо підготовки програм індивідуального розвитку здобувачів освіти;

- розв’язання питань мотивації учнів до навчальної діяльності в умовах дистанційного та змішаного навчання.
- урегулювання нестандартних ситуацій під час онлайн навчання тощо.

Окрім того, використання інтервізії та супервізії як форм методичного супроводу професійного розвитку фахівців також відіграє суттєву роль у підготовці вчителя до продуктивної педагогічної діяльності в умовах пандемії. Адже супервізія – це надання професійної допомоги, спрямованої на розв’язання певних труднощів у здійсненні освітньої діяльності. Слід зазначити, що в рамках реалізації Концепції нової української школи було підготовлено значну кількість супервізорів, які допомагають вчителям долати труднощі в організації та проведенні навчальних занять в закладах загальної середньої освіти [15]. Тому активне залучення супервізорів до супроводу професійної готовності вчителів до роботи в умовах карантину також є одним із важливих завдань менеджера шкільної освіти.

Інтервізія як «міжколегіальний спосіб навчання в групі спеціалістів, які займають рівні позиції, з метою покращення професійних навичок та ефективності роботи спеціаліста» також спрямована на забезпечення професійного зростання педагога. [6]. Як вид групової супервізії, інтервізію також визначають як «взаємну консультацію або обмін досвідом між колегами» [22]. Слід зазначити, що модель змішаного навчання активно використовується як у системі організації методичної роботи, так і в розвитку та саморозвитку педагогів. Особливо продуктивними в умовах карантину стали такі форми методичного супроводу вчителя як: супервізійні кейс-семінари, коучинги, майстер-класи, стажування, work–школи, презентаційні, інструктивно-консультаційні семінари тощо.

Відповідно до цього особливої ваги набуває інформальна освіта, яка охоплює професійний розвиток учителя не тільки в закладах освіти, а й через самоосвіту. Проблема самоосвіти педагога завжди була в полі зору вчених, адже здатність до постійного самовдосконалення характеризує його адаптивність до швидкоплинних суспільних змін та нових потреб ринку освітніх послуг [11]. Тому наявність самоосвітньої компетентності, вмінь до постійного самовдосконалення власної професійної діяльності, особистісного саморозвитку стає важливою умовою професійної

надійності вчителя. Слід зазначити, що в умовах реформування вітчизняної освіти значно змінилася роль учителя. Тепер педагог самостійно проєктує, моделює та організовує освітній процес і має повну автономію у виборі тих чи інших педагогічних методів та технологій. Академічна свобода дає змогу вчителю конструювати педагогічний процес з використанням власного досвіду та нових методик навчання.

Серед важливих ресурсів, які забезпечують ефективність самоосвіти:

- Освітній проєкт для вчителів «Навчайте з дому» – центр інформації, важливих підказок, тренінгів та інструментів з ресурсу Google for Education, який охоплює значне коло питань, які допомагають педагогу ефективно здійснювати освітній процес в дистанційному режимі (доступність уроку для всіх учнів та їх активність, дистанційне навчання без відеоконференцій, сприятливі комунікації в умовах «дистанційки» тощо).

- Онлайн курси України і світу із різних предметів та різноманітних напрямків для вчителів та учнів Prometheus – <https://prometheus.org.ua/>.

- Інтерактивні підручники Edera (математика, біологія, українська мова, історія України, фізика, географія, біологія) – <https://www.ed-era.com/books/>.

- Українська програма, яка охоплює каталог е-підручників, відео, аудіокниг для школи – <http://ukrprog.com/>.

- «Нова школа» – навчальні диски для школярів (каталог ресурсів усіх предметів) <http://novashkola.com.ua/>.

Необхідно також зазначити, що важливим чинником сприятливих комунікацій між учителем та учнем є врахування навчального контенту, який забезпечує ефективність освітнього процесу. Насамперед йдеться про психологічні особливості віддаленої навчальної комунікації, здатності до самоорганізації та фізичні особливості сприйняття і засвоєння електронного навчального контенту. Тому мотиваційний чинник учня значною мірою залежить від уміння вчителя враховувати особливості дистанційного навчання.

Отже, уміння керівника максимально продуктивно організовувати процес підготовки вчителя до педагогічної діяльності в умовах карантину характеризує його професійну компетентність.

На думку вчених, у системі планування поточної роботи в закладах загальної середньої освіти ефективним методом є «матриця Ейзенхауера», яка дозволяє визначити найбільш термінові невідкладні справи та ті, які можна або делегувати іншим суб'єктам управління або відкласти на певний час. Такий управлінський механізм дозволяє керівнику на основі аналізу готовності вчителів до роботи в дистанційному та змішаному форматі, врахуванні сильних і слабких сторін дистанційного навчання, врахуванні зворотного зв'язку з батьківською спільнотою приймати правильні управлінські рішення та уникати кризових явищ в управлінні закладом освіти в умовах пандемії.

Реалізація мотиваційної функції в діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах пандемії є однією з найголовніших. У нових професійних стандартах керівника однією з трудових функцій визначено здатність ефективно управляти персоналом. До змісту такої функції віднесено:

- забезпечення командної роботи учасників освітнього процесу;
- ефективне використання в управлінні персоналом сучасних методів та інструментарію, що забезпечують якість освітнього процесу;
- організація заходів щодо підвищення відповідальності педагогічних працівників за виконання державних стандартів освіти.

Отже, методи та інструменти управління педагогічним персоналом повинні стимулювати вчителів до продуктивної співпраці та взаємодії з усіма суб'єктами освітньої діяльності. Створення орієнтовних пам'яток щодо роботи вчителя у віддаленому режимі, пам'яток для учнів та їхніх батьків як навчатися у віддаленому режимі – усе спрямовується на забезпечення якості шкільної освіти з урахуванням ризиків, пов'язаних з пандемією.

У теорії соціального управління поняття «мотивація» розглядається як «змістовне наповнення мотиваційної сфери особистості і як сукупність внутрішніх спонукань, найбільш важливих і характерних мотивів діяльності та поведінки людини» [5].

Якщо розглядати мотивацію як вид управлінської діяльності, то мова йдеться про цілеспрямовані стимулюючі та мотивуючі дії суб'єктів управління, які спрямовано на формування та розвиток бажаної мотивації трудової поведінки персоналу школи та навчальної

мотивації здобувачів освіти. Успішність дій керівника щодо реалізації функції мотивації, на думку вчених, визначається його здатністю впливати у необхідному напрямі на внутрішні мотиви діяльності та поведінки суб'єктів освітнього процесу [7]. Отже, мова йде про ефективність методів стимулювання педагогічного персоналу. На нашу думку, такими стимулами є:

- Належна кадрова політика (наявність стратегії розвитку шкільної організації, забезпечення необхідних умов, чітке розуміння ролі вчителя в реформуванні шкільної освіти).

- Нейтралізація демотивуючих факторів (страх, недовіра, критика, зневага, завищені очікування, відсутність належної уваги до персоналу). Ставлення до людей як до найціннішого ресурсу шкільної організації.

- Ефективна інформаційна політика (спільна мета, відчуття причетності до спільної справи, розуміння значущості шкільної освіти).

- Забезпечення сприятливих комфортних умов для здійснення педагогічної діяльності як кожного вчителя зокрема, так і педагогічного колективу в цілому, орієнтація на розвиток творчого та інтелектуального потенціалу педагогічних працівників, запровадження ефективної системи випереджального навчання педагогічних працівників (мотивування вчителів щодо вдосконалювати цифрових навичок тощо).

- Підтримка зворотного зв'язку з усіма працівниками щодо виконаних завдань і досягнутих цілей, а також стосовно недоліків.

- Заміна тотального контролю і численних узгоджень на довіру; гнучкість і швидкість узгодження й ухвалення рішень.

- Партнерство у стосунках з педагогічним персоналом, підтримка ініціатив та пропозицій педагогічних працівників.

- Персоналізація інструментів мотивації на базі цінностей працівників, підтримка ініціатив учителя.

- Наявність сучасної організаційної культури в закладі освіти.

На посилення ролі функцій мотивації та стимулювання в сучасній школі звертає увагу О.І. Мармаза [18]. Дослідниця вважає, що надання освітньому менеджменту координаційного та мотиваційного характеру стає основою для посилення його розвивальних можливостей, а докорінна зміна функціонального складу, формує „нову філософію школи”, що полягає у зміні поглядів

на свою роль та місце в управлінських процесах. Отже, керівник має бути „соціальним архітектором”, який об’єднує волю окремих вчителів в єдину педагогічну волю колективу. Цю думку підтримують і вітчизняні вчені, які виділяють функцію мотивації як одну з провідних у системі внутрішкільного управління [7].

Зазначимо, що основними показниками рівня реалізації функції мотивації є рівень професійного зростання вчителя, його самодостатність, творча активність, участь у шкільному житті школи.

Суттєве значення у розвитку мотивації вчителя до творчої діяльності, на думку багатьох учених, має оцінка його роботи. Із цієї точки зору, слід зауважити, що оцінка стимулюватиме вчителя, якщо вона достатньо аргументована, тактовна і виноситься з урахуванням можливостей кожного педагога. При цьому необхідно наголосити, що така оцінка не повинна носити тільки суб’єктивний характер, а має враховувати думки й інших суб’єктів управління. Така практика, на думку вчених, стимулює діяльність учителя, заохочує його до творчої праці, сприяє згуртуванню колективу [2]. Окрім того, одним із потужних стимуляторів у системі управлінського контролю є збільшення питомої ваги самоконтролю та самооцінки вчителя. До основних технологій в оцінці діяльності вчителя в сучасній школі відносять: сертифікацію, атестацію, творчий звіт (як варіант – захист творчих проектів), апробацію, співбесіду, спостереження, експертну оцінку, громадський контроль.

У сучасній психолого педагогічній науці звернено увагу на такі особливості в оцінці діяльності вчителя:

- Оцінюється діяльність в цілому без упередження та завищення вимог (реалізація освітніх стандартів, кваліфікаційні рівні, функціональна ефективність педагогічного персоналу). Запорукою успіху у даному контексті є відмова від стійких авторитарних суджень.

- Звертається увага не тільки на мінімальні, а й на максимальні результати в діяльності вчителя.

- Не зосереджуватися увагу тільки на окремих випадках в оцінці діяльності вчителя (якщо вони не пов’язані з професійною етикою).

- Оцінювати роботу відповідно до цілей шкільної організації [2].

Особливої ваги в умовах пандемії набуває управлінський аналіз. На думку науковців та практиків, аналітична діяльність є основою процесу управління [18]. Загалом управлінський аналіз характеризує процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей шкільної організації, спрямований на оцінювання їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням, виявлення сильних і слабких сторін закладу освіти. Тому професійна компетентність керівника передбачає вміння якісно здійснювати контрольно-аналітичну функцію. Основними об'єктами, які постійно аналізуються керівниками закладів, що забезпечують повну загальну середню освіту, є освітній процес, якість освіти, готовність учителя здійснювати дистанційне та змішане навчання тощо. Їх аналіз передбачає вивчення ходу та результатів освітнього процесу на період карантину, оцінку ефективності діяльності кожного члена педагогічного колективу з метою виявлення резервів шкільної організації.

Отже, в системі контрольно-аналітичної діяльності менеджера шкільної освіти все більшого значення набуває організація внутрішнього аудиту, яка виконує роль незалежної та неупередженої експертизи всієї системи школи як відкритої соціально-педагогічної системи. Внутрішній аудит як адміністрування забезпечує оцінку освітньої діяльності та якості освіти загалом і за окремими структурними підрозділами, напрямками, суб'єктами педагогічного процесу зокрема.

Розвиток освітнього середовища в умовах пандемії також потребує належної уваги управлінської підсистеми школи. Освітнє середовище закладу освіти – це насамперед умови, фактори, які впливають на якість освітнього процесу. Формула проста: будуть умови – буде результат. Середовище має бути гнучким, безпечним, сучасним, комфортним і для вчителя і для учня.

Проблема освітнього середовища знайшла своє відображення у працях вітчизняних вчених. На думку дослідників, через освітнє середовище відбувається взаємодія і осмислення особистістю навколишнього середовища, його культурних цінностей, духовних надбань; відбувається соціальна адаптація, яка забезпечує цілісний розвиток дитини [17]. Тому інноваційне наповнення освітнього простору сучасної школи є одним з важливих завдань сучасного менеджера освіти.

Сучасне трактування освітнього середовища пов'язують із сукупністю об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. Характеризується освітнє середовище системою впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні.

До основних складових освітнього середовища сучасної школи вчені відносять:

- просторово-семантичну складову: предметна організація життєвого простору школярів (дизайн інтер'єру школи, класних кімнат, символи школи, настінна інформація тощо);

- змістовно-методичну складову: концепції навчання, виховання, навчальні програми, плани, підручники, посібники, методичні рекомендації та ін.;

- комунікативно-організаційну складову: стиль спілкування, просторова і соціальна щільність середовища, організаційні форми і методи навчально-виховного процесу (урок, дидактична гра, екскурсія, учнівські дослідницькі співтовариства, органи шкільного самоврядування та ін.) [15].

Необхідно зазначити, що врахування ціннісних орієнтирів в організації освітньої діяльності на період карантину також має бути в полі зору менеджера шкільної освіти. Адже саме цінності є фундаментом освіти та умовою формування людини та сучасного суспільства. Тому реалізація компетентнісного підходу в освіті передбачає формування морально-етичних (гідність, рівність, справедливість, толерантність та культурне різноманіття, турбота, чесність, довіра), соціально-правових (верховенство права, нетерпимість до корупції та фаворитизму, патріотизм, екологічно-етична цінність, соціальна відповідальність) та особистісно зорієнтованих цінностей (самореалізація, лідерство, свобода) [22].

Практика свідчить, що для успішного функціонування закладу освіти та забезпечення оптимальних освітніх результатів в умовах пандемії управлінській підсистемі школи необхідно:

- створити умови для якісного використання дистанційних технологій в закладі освіти, зокрема: платформ для організації освітнього процесу, сервісів для організації відеозв'язку, сервісів месенджерів для організації комунікування, хмарних сервісів для роботи з діловою документацією;

- забезпечити якість логістичних та управлінських процесів (гнучкість розкладу, його коригування, зміщення потоків тощо);
- систематично здійснювати контроль за дотриманням розкладу й графіка дистанційного навчання;
- відстежувати стан виконання навчальних програм тощо;
- постійно здійснювати моніторинг технічного забезпечення освітнього процесу та моніторинг участі здобувачів освіти в навчальному процесі;
- забезпечувати сприятливі комунікації між усіма учасниками освітнього процесу;
- долати цифровий розрив як в межах педагогічного колективу, так і між вчителем та учнями.

Таким чином, освітній менеджмент в умовах пандемії потребує професійної компетентності управлінця, його здатності швидко реагувати на зміни, знаходити нестандартні рішення в розвитку та функціонування закладу освіти.

Перелік використаних джерел:

1. Бех І.Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. URL: <http://www.ipv.org.ua/component/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html>
2. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
3. Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент: кол. монографія /за наук. ред. М.О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. К. : Інтерсервіс, 2018. 440 с. С. 323–335.
4. Винарчук Т. М. Роль і значення освітніх Веб-ресурсів у забезпеченні безперервної освіти педагога. URL: <https://cutt.ly/0wlIi6t>
5. Вознюк Л.В. Роль функції мотивації в діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії. 2015. № 1–3. С. 182–186.
6. Гомонюк В.О. Самоактуалізація та самореалізація особистості: сучасні наукові уявлення. Психология и социология. Психология труда. URL: <http://www.rusnauka.com>.
7. Гречаник О.Є., Григораш В.В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «основа». 2019. 144 с.
8. Державний стандарт початкової освіти URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF#Text>

9. Державний стандарт базової середньої освіти, URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898>
10. Дмитренко К.А. Сутність професійно-педагогічної комунікації у педагогічній освіті. URL: <https://cutt.ly/JwlIr99>
11. Закон України «Про освіту» (Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
12. Закон України «Про повну загальну освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
13. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків : Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
14. Концепція Нової української школи. URL: <http://mon.gov.ua/Новини/2016/12/05/konczepczya.pdf>
15. Ляшенко О. І. На шляху до нової української школи: концептуальні засади і виклики. Педагогіка і психологія. 2017. № 3. С. 5–12.
16. Мариновська О. Я. Програмно-цільовий методичний менеджмент освітніх інновацій. Завуч. Все для вчителя. 2017. № 15–16 (207-208). С. 52–59.
17. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. – 126 с
18. Організація освітнього процесу в школах України в умовах карантину: аналітична записка / Л. Гриневич, Л. Ільч, Н. Морзе, В. Прошкін, І. Шемелинець, К. Линьов, Г. Рій]. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 76 с
19. Професійний стандарт вчителя початкових класів, вчителя закладу загальної середньої освіти і вчителя з початкової освіти URL: <https://osvita.ua/school/reform/78707>
20. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti>
21. Самоосвіта — PSYH.KIEV.UA. Вісник психології і соціальної педагогіки. URL: <http://www.psyh.kiev.ua/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0>
22. Ціннісні орієнтири сучасної української школи URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Presentation-Roman-Stesichin.pdf>

1.6. Науково – публіцистичні методи розкриття особливостей розвитку адаптаційно-трансформаційних процесів у карантинних та постпандемічних умовах

На даний час, багато статей у ЗМІ та у фахових виданнях присвячено розкриттю особливостей сприйняття суспільством пандемії в Україні, виявленню причин її виникнення та загостренню соціально-економічних проблем в зв'язку з цим. З метою висвітлення причинно-наслідкових зв'язків між ними за сферами діяльності людей у суспільстві, визначення ролі та місця у вирішенні цієї проблематики створено робочі групи при відповідних Міністерствах і відомствах, спеціалізованих науково-дослідних закладах та при науково-дослідних секторах ВУЗів. Долучаються до вирішення цієї проблематики громадські об'єднання, в тому числі академічні формування. Свідченням цьому є численні повідомлення в Інтернеті, знову ж таки статті у фахових виданнях, у яких розкрито особливості розвитку не лише цих, а і постпандемічних адаптаційно-трансформаційних процесів. На прикладі Академії економічних наук України, НАН вищої освіти України та Академії соціального управління, запропоновано стратегію розв'язання цієї гуманітарної проблематики на перспективу, яка пройшла обговорення на засіданні дискусійного клубу організованого цими громадськими формуваннями.

Тим часом Державними відомствами, серед яких МОЗ та Держсанепідслужба, окреслено основні напрями вирішення пандемічних проблем в Україні на найближчу перспективу. Безсумнівно, Пандемія має суттєвий вплив як на економіку галузей і регіонів, так і держави загалом, на розвиток інфраструктури, використання всіх видів ресурсів, соціальний розвиток психологічний стан суспільства ін.

В силу цих та інших обставин, визріла необхідність активізації адаптаційних постпандемічних процесів, трансформації усіх наявних підходів в управлінні та маркетингу спрямування їх у русло стабілізації соціально-економічного розвитку.

Можна назвати багато розмаїтих чинників від яких у суворих пандемічних умовах залежить розвиток суспільства, її благополуччя. Та серед них є визначальні, найважливіші, які криються у гуманітарному напрямі. Наприклад, зневажити освіту та науку у цій сфері, означає приректи себе та своїх потомків на ганебне

невігластво; Зневажити національну культуру і народні традиції, стати посміховиськом для ворогів... Зневажити медицину та охорону здоров'я. – приректи себе та своїх близьких і рідних на фізичні муки та страждання.

Найприкріше полягає у тому, що, нарікаючи на недосконалості обслуговування, у багатьох випадках, в силу відсутності власної волі та своєї обмеженості, ми самі собі шкодимо, бо ніби всупереч здоровому глузду робимо це, зневажаємо себе і дозволяємо робити це іншим. Мабуть тому, розвиток цих галузей гуманітарної сфери має перебувати на постійному, суворому державному контролі.

З метою вивчення особливостей соціально-економічного розвитку у пост пандемічний період, активізації адаптаційних процесів, науковцям доцільно разом з публіцистами, які, як правило, глибоко вивчають громадську думку, поміркувати над цією проблемою та виробити у погодженні з громадськістю науково обґрунтовані рекомендації.

Сьогодні мова піде про інші проблеми, але не менш важливі. Пандемія корона вірусу виникла не зразу. Спроби її виникнення проявляли себе не одноразово. Панічно час від часу появлялися повідомлення про пташиний грип, потім про свинячий, але якось ці прояви щезали так, як появлялися. І от на кінець цей вірус засвітився широкомасштабно, по цілому світу отримавши назву: «COVID -19».

Представників від влади дивують повідомлення про те, що люди не хочуть вакцинуватися. Можливо хтось і боїться ін'єкції, але коронавірусу бояться ще більше. В цьому зв'язку виникають домисли і фейки про те, що вакцини перекинуть у приватні аптеки і будуть продавати людям за гроші. Інші «доброзичливці» поширюють інформацію, що вакцинація не що інше, як планетарне кодування людей, задумане масонською змовою, щоб перетворити їх у зомбі...

З маркетингових міркувань пандемія може мати вплив на кризу перевиробництва, що за Європейськими мірками як явище має місце.

Власне ці та інші обставини обумовлюють необхідність аналізу та дослідження особливостей проходження як пандемічних процесів так і її соціально-економічних наслідків, вироблення інструментарію активізації постпандемічних адаптаційно-трансформаційних процесів у цій специфічній сфер суспільного життя, забезпечення його стабілізації.

Проаналізуємо поточну соціально-економічну ситуацію, що створилася у зв'язку з виникненням пандемії. Звичайно, що

інформація у цій сфері швидко змінюється через вплив різних економічних, соціальних, політичних і навіть психологічних чинників, розвиток міжнародних подій, відомості про проходження цього явища можуть виявитися розмитими, не чіткими, ненадійними та спотворювати загальну суспільну картину.

Необхідно сказати, що про поширення коронавірусної хвороби у світі та власне COVID-19, про спалахи подібної хвороби, як тяжкого гострого респіраторного синдрому, мали місце у 2002–2004 та інших роках і мають свою, хоч і не тривалу історію в 2019 та 21-ому роках.

Як відомо, 13 липня 2020 року глава Всесвітньої організації охорони здоров'я назвав чотири основні сценарії поширення коронавірусу в різних регіонах світу: перший сценарій реалізувався в країнах, які були попереджені і обізнані про спалах хвороби — в результаті їм вдалося уникнути великих спалахів (деякі країни Південно-Східної Азії, Карибського басейну, Африки та Тихоокеанського регіону), другий сценарій спостерігався в багатьох країнах Європи (масштабні спалахи захворювання, проте їх вдалося взяти під контроль завдяки сильному керівництву), третій сценарій розгортався в країнах, яким вдалося подолати перший пік спалаху хвороби, проте вони послабили обмеження і тепер змушені боротися з новою хвилею захворювання, четвертий сценарій — фаза інтенсивної передачі інфекції (Америка, Південна Азія і кілька країн Африки).

Вірус передається переважно під час близьких контактів і повітряно-крапельно. Людина може заразитися, доторкнувшись до зараженої поверхні (дверної ручки, стола), а потім до обличчя. Найбільш заразною є людина із симптомами, але можливе й зараження від людини без симптомів. Із кінця 2020 - го, початку 2021 року у світі почалася масова вакцинація населення. Має вона місце і нині в Україні.

Пандемія призвела до серйозних глобальних соціально-економічних наслідків, відтермінування чи скасування спортивних, релігійних та культурних подій та поширення побоювань дефіциту поставок різних товарів та продуктів, що в певних регіонах спричинили панічні покупки.

Необ'єктивна інформація та перестраховальні повідомлення викликали серед населення немало паніки і хвилювань, конкретно боляче вдарили по економіці та фінансовому стану підприємств. Отже не сумлінне відношення до проблеми окремих державних

органів управління з одного боку та спекуляція на цьому політиків з іншого, обумовили необхідність розробки конкретних та дієвих заходів з проходження та попередження цього лиха на суб'єктах, де вона не була зареєстрована.

Звичайно, що регіонально пандемія має свої особливості не лише у кожному регіоні світу, а навіть в кожному регіоні України. В кожному регіоні самостійно вираховують соціально-економічні та навіть політичні наслідки цього явища. Повсюдно відчувається інерційність боротьби з поширенням пандемії.

Необхідно відзначити окремі фізичні та бюрократичні «тортури» у цій сфері. Точніше комбіновані знущання з використанням морально-фінансових чинників в охороні здоров'я, яке за Конституцією України є безкоштовним. Проте безкоштовне державне лікування людей скомпрометовано. Отже триває створення таких умов, при яких приватизація лікарень має відбутись безболісно. Все одно за лікування потрібно платити, офіційно чи не офіційно... Як результат отримуємо те, до чого прагнули. Про це свідчать і аналітичні матеріали: в Україні за останні роки кількість закладів охорони здоров'я скорочена на 900 од. (36,2%). Незважаючи на певне зменшення ліжкового фонду (17,0%), його рівень (72,03 ліжка на 10 тис. населення) залишається вищим, ніж у країнах Європейського Союзу (55,0). Лікарняні ліжка використовуються недостатньо раціонально. Вони зайняті від 305,79 дня на рік. При цьому в регіонах України активно розвиваються стаціонарозамінні форми надання медичної допомоги населенню. Результати такого реформування населення відчуло не за переказами.

Особливою сферою для окремих осіб є фармацевтика. Тут функціонує виробнича частина, де виготовляють ліки і маркетингово – збутова служба, яка займається їх реалізацією споживачам. В Україні на даний час для вирішення цієї проблеми працює 9 національних аптечних мереж з 20,5 тис. торговими пунктами.

Все було б добре та, за твердженням експертів, значна частина ліків є фальсифікатом. Щодо забезпечення населення ліками, то ситуація теж не благополучна.

Важко сказати, чи ці процеси державою координуються на предмет повноти, якості, своєчасності та інших показників обслуговування, чи розвивається вона хаотично.

Відсутність державного контролю та механізмів відповідальності перетворили органи охорони здоров'я, як і освіту та

культуру, в структури прикриття державного лицемірства, а лікарів у заробітчан.

Покликання держави має полягати в управлінні процесами так, щоб запобігти розвитку негативних наслідків. Інструментами реалізації цих покликань виступають відповідні Міністерства та відомства. Складнощі карантинного періоду та пандемічних процесів, скорочення гуманітарних можливостей галузі охорони здоров'я, санепідслужби гальмують проведення профілактичних заходів. Всі ці та інші особливості усугубляють соціально-економічну ситуацію та умови виходу з пандемічної кризи.

Отже, потрібно усвідомити, що гострі соціально-економічні проблеми серед яких і пандемія, є підґрунтям політичної нестабільності та управлінських негараздів у державі; недостатні протипандемічні умови життя унеможливають реалізацію випереджуючих заходів, роз'яснюючої та профілактичної роботи, повноцінної вакцинації громадян, зміцнення демократичного самоврядування та інститутів громадянського суспільства.

Світова практика свідчить, коли зубожіння населення перевищує 80%, будь-яку владу міняють, причому самі громадяни. Через те без їх належного розв'язання, інтеграція України до європейського політико-правового простору є неможливою.

Для того щоб підняти ефективність боротьби з пандемією, послабити її вплив на соціально-економічний розвиток суспільства та попередити зловживання у цій сфері варто:

- у ЗМІ систематично розкривати, що роблять влада, органи місцевого самоврядування, вітчизняні науковці з попередження пандемії, які наукові напрями є успішними, які перспективи вирішення проблеми і т.д. Це мало б послабити психологічну напругу в суспільстві, усунути відчуття безвихідності;

- створити на місцях громадські центри медекспертиз для контролю за ходом вакцинування, використанням вакцин на місцях, якістю обслуговування тощо;

- Кабінету Міністрів варто заснувати премії як з наукового обґрунтування шляхів вирішення проблеми та виготовлення вітчизняних вакцин, так і вирішення проблеми загалом. В Україні є потужний науковий потенціал та достатньо ресурсів для вирішення цієї проблеми. Для цього необхідно збудити у відповідальних служб добру, державну волю;

- активізувати громадську думку з теми боротьби з коронавірусом передбачивши своєрідні санітарні дружини, які мали б успішно функціонувати у кожній об'єднаній територіальній громаді в кожному колективі;
- систематично висвітлювати економічні втрати від пандемії, розробити механізми зацікавленості у відновленні виробництва та повноцінного функціонування сфери обслуговування;
- посилити відповідальність за не виконання прийнятих державою та урядом заходів з попередження пандемії.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України від 07.09.2011 р. № 3612-VI «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я в Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві» (<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3612-17>).
2. Андрушків Б., Кирич Н., Мельник Л. Роль освіти в організації використання Європейських підходів до забезпечення сталого розвитку економіки у постконфліктний період. // Вісник економічної науки України/- 2016 р., № 1(30) с.3-6.
3. Андрушків Б.М. Про кризу взаємовідносин у загальній теорії криз /Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, І. П. Сівчук // Регіональна економіка. – 2008. – №8. – С. 122–134.
4. Лехан В. М. Проблеми та перспективи перебудови стаціонарної медичної допомоги вторинного рівня. // Лехан В. М., Крячкова Л.В., Волчек В.В.// Східноєвроп. журн. громад. здоров'я, 2(2): 44–52.
5. Лехан В.М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. Київ, с. 30–31.
6. Сучасний стан охорони праці в Україні та за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedia.com.ua/1_41375_suchasniy-stan-ohoroni-pratsi-v-ukraini-ta-za-kordonom.html
7. Слабкий Г.О. Методичні підходи до оптимізації мережі закладів охорони здоров'я. // Практика управління медичним закладом, 11: 10–14.
8. Шевченко М.В. Результати оптимізації вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги у пілотних регіонах у 2012 р. Східноєвроп. журн. громад. здоров'я, 1(21): 288–289.
9. Пандемія – COVID-19, як явище: джерела і витоки, управлінські методи і засоби боротьби з нею// Соціально-економічні проблеми і держава. – 2020. – № 1 (24). – С. 5-9.

РОЗДІЛ 2.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА В ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД

2.1. Особливості розвитку біржового ринку України в умовах пандемії COVID-19

На сучасному етапі глобалізаційних процесів біржові ринки відіграють визначальну роль для сучасної економіки розвинених країн світу. Вони характеризують складні багатоаспектні соціально-економічні системи, які виступають важливим важелем забезпечення ефективного функціонування та розвитку економіки країни в цілому. Варто зазначити, що в українському контексті діяльність фондових бірж розглядається як діяльність організаторів торгівлі. Враховуючи те, що переважна більшість суб'єктів господарювання в Україні мають обмежені можливості самофінансування та недостатню кількість інвестиційних ресурсів, розвиток фінансування економіки шляхом широкого використання фінансових інструментів у вигляді цінних паперів набуває першочергового значення. Саме цим обумовлюється актуальність формування ефективних ринкових відносин у напрямку підвищення конкурентоспроможного національного фондового ринку, зокрема його біржового сегменту. Функціонування фондового ринку, і зокрема біржового, його роль та глобалізаційних процесах досліджувалась багатьма вченими. Зокрема, можна виокремити роботи зарубіжних науковців, серед яких Ф. Ален, П. Аллсопп, Р. Бернард, А. Бут, М. Квінтін, Р. Левін, Я. Міркін, Дж. Стигліц, П. Хартман та інші. В Україні питанням формування та розвитку національного ринку цінних паперів присвятили свої роботи Г. Азаренкова, Т. Біловус, Н. Версаль, І. Краснова, В. Корнеєв, Н. Мацелюх, О. Мозговий та інші. Проте наявність дискусійних питань щодо подальшого розвитку фондового ринку і його організаторів торгівлі під впливом пандемії COVID-19 та інших чинників зумовлюють актуальність даного дослідження.

Сучасний фондовий ринок є одним з важливим структурним елементом будь-якої національної економічної системи і виступає одним із головних джерел залучення капіталів корпорацій і фінансового, і реального сектору. Це дозволяє бізнесу бути прозорим, адже торги на ринку відбуваються публічно та надають можливість залучати додатковий капітал шляхом продажу акцій для свого

розширення, облігацій як форми позикового капіталу. Ліквідність, що її надає біржа як організатор торгівлі дає інвесторам та торговцям можливість швидко і легко продати цінні папери. Це є привабливою особливістю інвестування в цінні папери порівняно з іншими менш ліквідними інвестиціями, зокрема нерухомістю [6, с. 131].

Історія показала, що ціна акцій та інших активів є важливою частиною динаміки економічної активності, а також може впливати або бути показником соціального настрою [1, с. 4]. Економіка, де біржовий ринок зростає, вважається перспективною. Наприклад, зростання цін на цінні папери, як правило, пов'язане зі збільшенням інвестицій у бізнес і навпаки. Ціни на цінні папери також впливають на добробут домогосподарств та їхнє споживання. З цієї причини центральні банки, як правило, стежать за трендами і динамікою фондового ринку, а також фінансової системи у цілому [3, с. 438].

Через пандемію, що масово сколихнула світ у 2020 році, майже всі економіки нині стикаються з різким скороченням економічної діяльності. Малий бізнес шукає допомогу від уряду та великих підприємств, які також стикаються зі складними ситуаціями, щоб утримати своїх працівників на час відсутності господарської діяльності [12, с. 371]. Це зниження економічної активності впливає на біржові ринки, ринки сировини та скорочення торгівлі між країнами. Дослідники стверджували, що біржові ринки завжди зазнають впливу. Коли вірус стає глобальною пандемією, він починає впливати на бізнес, а це позначається на світових фондових ринках.

Аналітичні дослідження показують вплив COVID-19 на розвиток біржової торгівлі, зокрема Шанхайська фондова біржа, а також біржі США і Європи показують негативну прибутковість. Аналогічно індекс фондового ринку Сполученого Королівства, а також FTSE знизилась більшу ніж на 12% після 1987 року [8]. Більш детально динаміку 11 найбільших фондових індексів світу наведено на рис. 2.1.

Національна економіка також зазнала суттєвого впливу і зниження економічної активності на фондовому ринку. За даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР), в Україні біржовий ринок представлено:

1. ПАТ «Фондова біржа «Перспектива»;
2. ПАТ «Фондова біржа ПФТС»;
3. ПАТ «Українська міжбанківська валютна біржа»;
4. ПАТ «Українська біржа» [11].

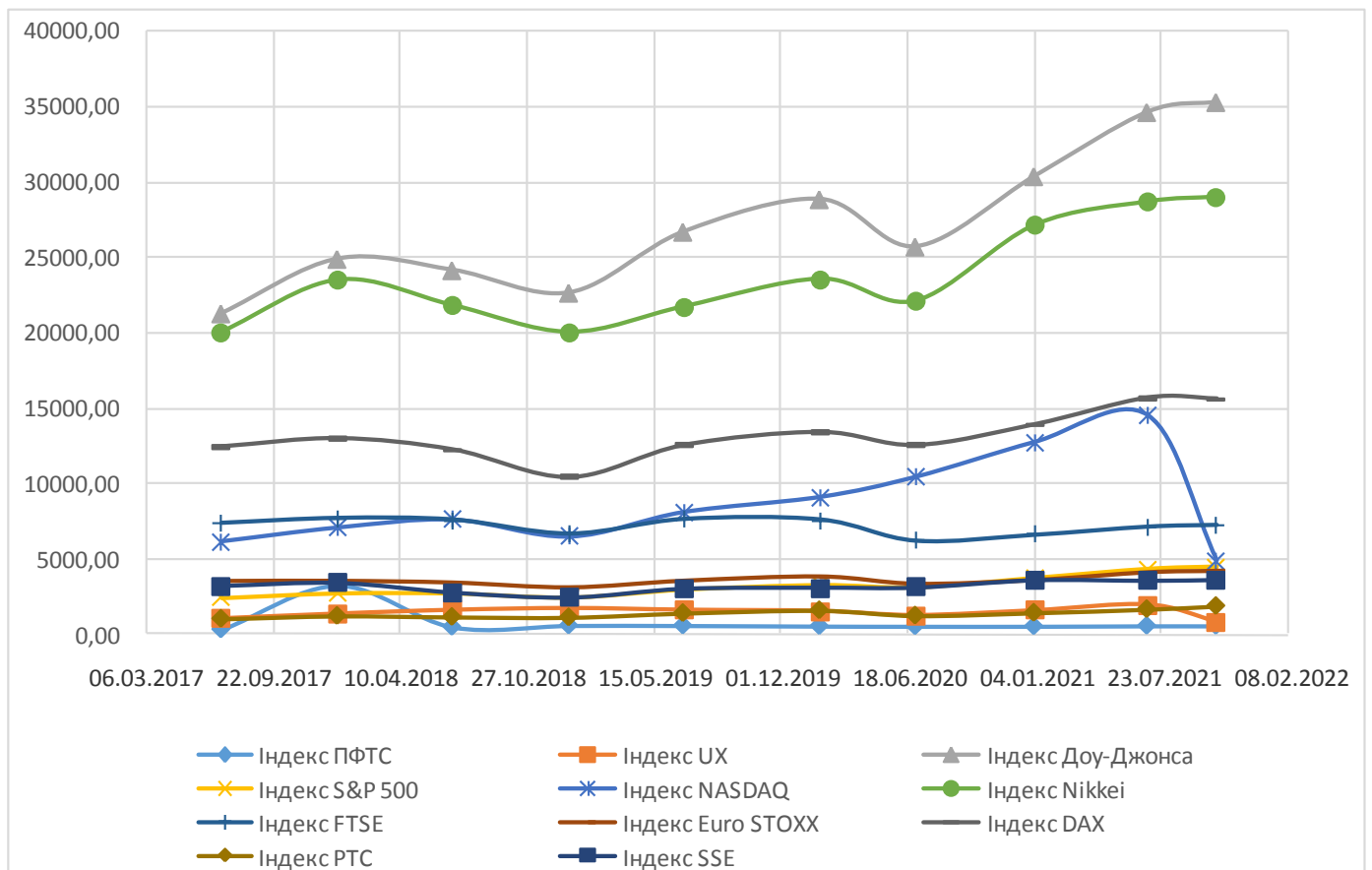


Рис. 2.1. – Динаміка світових біржових індексів у 2017 – 2021 рр.

Джерело: побудовано на основі [9].

Фондовий ринок у цілому необхідно аналізувати за обсягами біржової торгівлі цінними паперами. Загальний обсяг біржових контрактів з цінними паперами на організаторах торгівлі у 2020 р. становив 335 410,42 млн грн., що більше на 7,94% порівняно із попереднім роком (рис. 2.2.). У червні 2021 р. даний показник становив вже 204142,67 млн грн.

Протягом січня-серпня 2021 р. спостерігалась консолідація торгівлі цінними паперами на двох операторах організованих ринків капіталу, зокрема «Перспектива» та «ПФТС», що становило 97,9 % вартості торгів фінансовими інструментами (табл. 2.1).

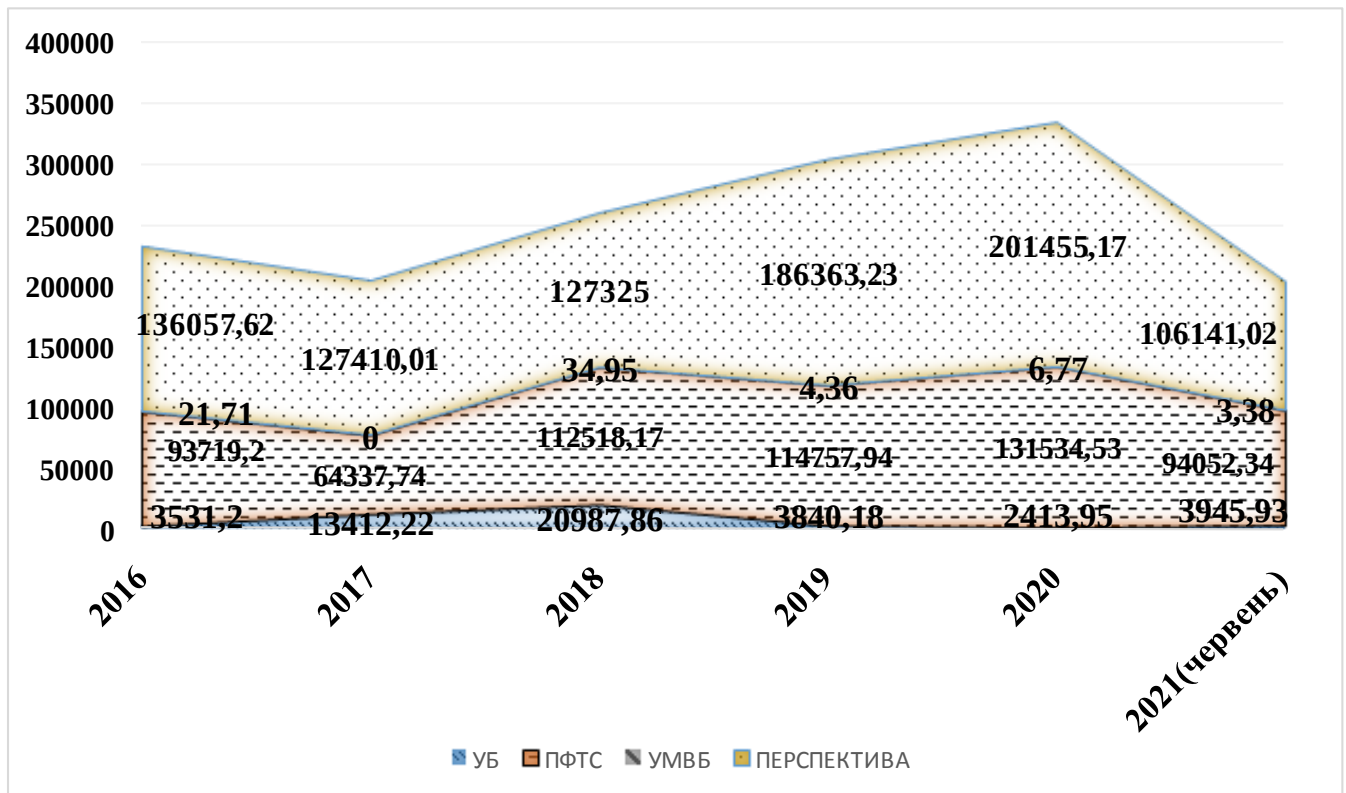


Рис. 2.2. – Динаміка обсягів біржових контрактів на організаторах торгівлі України у 2016-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі [11].

Загальний обсяг біржових контрактів з цінними паперами протягом аналізованого періоду на організаторах торгівлі на вторинному ринку становив 99,93 % від загального обсягу біржових контрактів. Найбільшу частку торгів у розрізі фінансових інструментів проведено з ОВДП – 272 122,37 млн грн, а найменшу – з акціями КІФ із 200 тис. грн. Друге місце займають облігації зовнішньої державної позики – 1 403,71 млн грн. На основі цього можна зробити висновок, що український ринок цінних паперів має боргову природу, а перевага належить облігаціям.

Якщо порівнювати обсяг випусків емісійних цінних паперів у січні-серпні 2021 з аналогічним періодом 2020 року (71,13 млрд грн), то за даними НКЦПФР даний показник зменшився на 16,08 млрд грн і становив 55,04 млрд грн. За даний період було здійснено 49 випусків акцій на суму 14,35 млрд грн (рис. 2.3.). Порівняно з аналогічним періодом 2020 р. обсяг зареєстрованих випусків акцій збільшився на 3,58 млрд грн. Значний вплив на загальну структуру були випуски акцій АТ «Таскомбанк» на суму 1,96 млрд грн.

Таблица 2.1

Обсяг біржових контрактів на організаторах торгівлі за видами фінансових інструментів у січні-серпні 2021 р., млн. грн.[7]

Усього	ПЕРСПЕКТИВА	УМВБ	ПФТС	УБ	1	
341,8	0,0	0,0	153,7	188,1	2	Акції
60,9	0,0	0,0	3,0	57,9	3	Акції іноземного емітента
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4	Акції КІФ
13,82	0,00	0,00	0,00	13,82	5	Інвестиційні сертифікати
272122,4	137799,0	0,0	129391,3	4932,0	6	Облігації внутрішніх державних позик
776,6	15,6	0,0	721,1	39,8	7	Облігації внутрішніх місцевих позик
1403,7	165,7	0,0	647,9	590,1	8	Облігація зовнішніх державних позик
73,9	0,0	0,0	64,7	9,2	9	Облігації іноземного емітента
222,7	0,0	0,0	222,4	0,3	10	Облігації іноземної держави
1309,4	570,3	0,0	677,5	61,6	11	Облігації підприємства
22,1	22,1	0,00	0,00	0,00	12	Опціонний сертифікат
24,5	0,0	4,6	0,0	19,9	13	Ф'ючерсні контракти
0,01	0,0	0,00	0,01	0,0	14	Фінансові інструменти іноземного емітента
276371,9	138572,7	4,6	131881,7	5912,8	15	Загальний підсумок

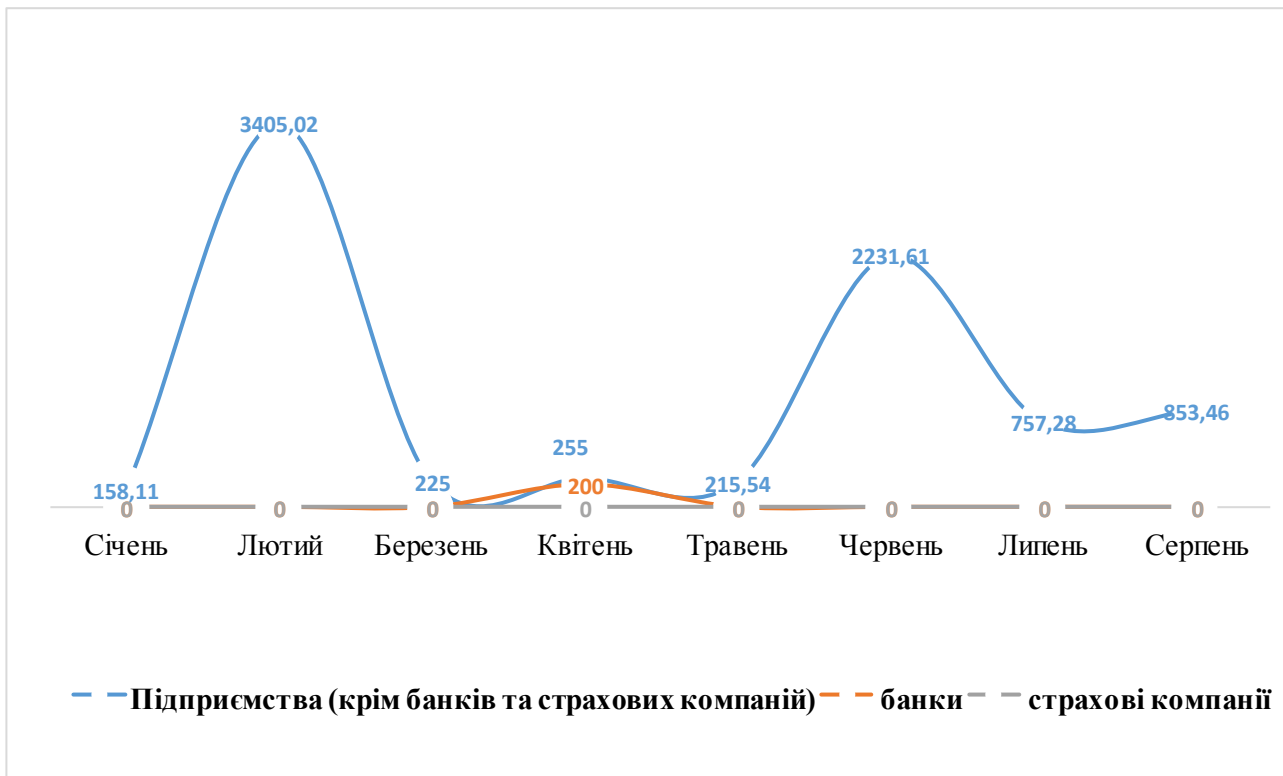


Рис. 2.3. – Обсяг та кількість випусків акцій у січні-серпні 2021 р.

Джерело: побудовано на основі [10].

Якщо порівнювати обсяг випусків облігацій підприємств у січні-серпні 2021 р. з аналогічним періодом 2020 р., то за даними НКЦПФР було здійснено 88 випусків на загальну суму 8,3 млрд грн, відбулося зменшення на 16,08 млрд грн і становило 20,36 млрд грн (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. – Обсяг випусків облігацій підприємств, зареєстрованих НКЦПФР протягом січня-серпня 2021 р., млн. грн.

Джерело: побудовано на основі [9].

Викликають інтерес дані щодо функціонування біржового ринку США під впливом пандемії (рис. 2.5).

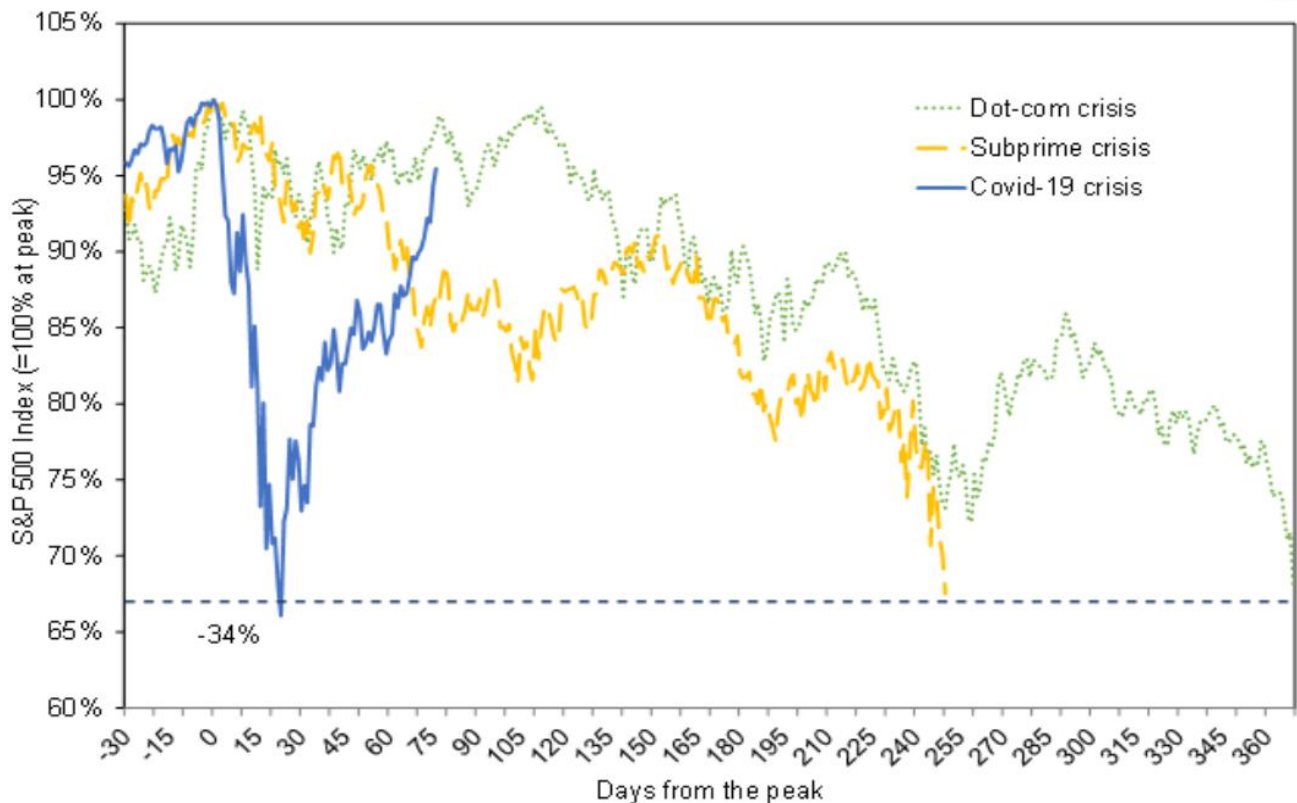


Рис. 2.5. – Фондовий ринок США в умовах COVID-19 у 2020 р. [15]

У березні 2020 р. знадобився лише один місяць, щоб S&P 500 втратив одну третину своєї вартості, тоді як в кризу субстандартних іпотечних кредитів знадобився рік, щоб скоротитися на стільки ж, і півтора року для падіння доткомів. У цьому контексті реакція фондових ринків викликає серйозні занепокоєння. З початком кризи ціни на акції, схоже, шаленіють. Вони спочатку проігнорували пандемію, а потім запанікували, коли Європа стала її епіцентром. Тенденція до значного і безперервного зниження цін на акції проілюструвала падіння індекси Доу-Джонса і S&P, які враховують ціни на акції різних компаній в США, більше ніж на 20 %.

Біржові ринки розвинених економік кілька разів стикалися з розривами ланцюгів. Прогнозується, що економічне становище у них матиме три прогнозованих сценарії COVID-19:

- 1) низьке зростання випадків захворювання;
- 2) середнє зростання випадків захворювання;
- 3) високе зростання випадків захворювання.

При цьому пандемія має різновекторний вплив на фондовий ринок економік, що розвиваються, порівняно з фондовими ринками розвинених економік. Уряди повинні мати на меті передбачення тенденцій COVID-19 на фондовому ринку та економіці тощо для вжиття своєчасних превентивних заходів.

Незважаючи на різницю у стані українського біржового ринку у порівнянні із іншими біржами світу, все ж існують позитивні тенденції його подальшого розвитку поряд із низкою проблем, без вирішення яких неможливе успішне виконання фондовим ринком покладених на нього функцій [2, с. 73].

До основних проблем (зокрема в адміністративній сфері), які перешкоджають ефективному виконанню фондовим свого основного завдання перерозподілу фінансових ресурсів між секторами економіки можна віднести [13, с. 105]:

- скорочення функцій різних регуляторів фінансового ринку і слабка координація між ними;
- відсутність цілісної стратегії розвитку фондового ринку;
- нестабільність та недосконалість правової бази (частково постають питання щодо порушень прав інвесторів, як в управлінні так і випуску акцій);
- низька інвестиційна привабливість національної економіки [4, с. 127];
- недосконалість депозитарно-клірингової інфраструктури.

Г.Азаренкова дійшла висновку, що негативні зовнішньоекономічні фактори зменшують спроможність моделі економічного розвитку, створеної за останні роки (у тому числі ринок цінних паперів) для гарантування економічної безпеки країни, особливо в контексті гострого загострення протиріч у світовій фінансовій системі. В умовах нестабільності соціально-економічної сфери, фінансові потоки до реального сектора зменшуються, тоді як проблеми погіршується економічний розвиток країни [1, с. 6].

У стратегічному розвитку фондового ринку виокремлюється проєкт створення в Україні міжнародного фінансового центру (далі – УМФЦ), який зможе надати рівні можливості та переваги локальним та міжнародним учасникам, а його запуск планується до 2023 року. До його основних переваг щодо подальшого функціонування відносять впровадження прозорих правил на ринку та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародній арені. Також серед позитивних результатів створення УМФЦ очікується

збільшення кількості іноземних інвестицій та інтеграція з ринками ЄС [14].

У цілому, в Україні створені всі правові та організаційні умови для розвитку ринку цінних паперів. Це сприяє підвищенню ефективності фінансових інвестицій. Очікується, що добре функціонуючий фондовий ринок знизить вартість власного капіталу для фірм і дозволить його суб'єктам ефективніше оцінювати та хеджувати фінансові ризик. Біржові ринки можуть залучати іноземні портфелі капіталу та збільшувати мобілізацію внутрішніх ресурсів, розширення ресурсів, що доступних для інвестування.

Перелік використаних джерел:

1. Азаренкова Г. Основні тенденції розвитку фондового ринку в посткризовий період. *Вісник НБУ*. 2012. № 2 (192). С. 3–7.
2. Вергелюк, Ю., Філіпішина, К. Фондовый ринок України: проблеми та тенденції розвитку. *InterCon*. 2020. Вип. (35). С. 71–75. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/5801>
3. Інноватика на фінансових ринках: монографія. за наук. ред. д.е.н., професора С. В. Онишко; Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 466 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні»; т. 110). URL: http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/doc/3464/1/3681_IR.pdf
4. Коваленко Ю. М., Воробей Г. М. Функціонування фондового ринку України в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2015. № 1. С. 122 – 133. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64
5. Коваленко Ю. Формування комплементарної моделі фінансового сектору економіки. *Вісник Національного банку України: наук.-практ. журнал. Нац. банк України. К.: Бліц-Інформ*, 2012. № 7. С. 42–47. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/62>
6. Краснова І. В. Фондовий ринок в Україні: стан та перспективи розвитку *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 129–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_19.
7. Наказ НКЦПФР №121 від 15. 07.2021 «Щодо стратегічного плану діяльності НКЦПФР – веб-сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/ua/documents/strategtchniy-plan-dyalynost-nktsprfr-yak-golovnogo-rozporyadnika-byudzhetnih-koshtv-na-2019-2021-roki/>

8. Офіційний Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua>
10. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
11. Офіційний сайт НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>.
12. Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення: міжнар. кол. монографія; під ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В., д.ю.н., проф. Устименка В. А. К.: Інтерсервіс, 2021. 382 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35653/1/monogr_and_sherst_2021_000083.pdf
13. Третьякова О. В., Харабара В. М., Грешко Р. І. Фондовий ринок України: особливості функціонування в сучасних умовах. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 103–107. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4618&i=17>
14. Фондовий ринок в Україні може повноцінно запрацювати у 2023 році. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/20/670182>
15. The stock market and the economy: Insights from the COVID-19 crisis. URL: <https://voxeu.org/article/stock-market-and-economy-insights-covid-19-crisis>

2.2. Трансформація напрямів рентної політики України в постпандемічний період

Глобалізаційні процеси суттєво впливають на розвиток світового суспільства. Для сьогодення побудова економічних моделей держави знаходиться під суттєвим впливом пандемії, спричиненою COVID-19.

Економічна безпека України також безпосередньо піддається негативному впливу в наслідок пандемічного виклику, пов'язаного з COVID-19.

Пандемія COVID-19, яка продовжується вже майже два роки, надала суттєвого впливу на розвиток світової економіки та призвела до негативних наслідків всіх без винятку національних економік.

Виклики та загрози пандемії на мікро-, макро- рівнях досліджують фахівці багатьох країн у різних напрямках.

Тенденції та тренди виходу економік з кризового піке зараз є однією з найпопулярніших тем конференцій, форумів, наукових статей, досліджень тощо.

Суттєвий вплив від ковід-пандемії простежується у дохідній частині державних бюджетів всіх без винятку країн. Не оминуло це й Україну. За даними Міністерства фінансів України та Казначейської служби України [1] прослідковується постійне зростання доходів та відбувається зростання всього окрім частки ВВП, скоригованій на несистемні доходи (рис. 2.6.).

Зазначене зростання переважним чином сформовано за рахунок росту податкових платежів на 48,2 млрд грн, в першу чергу з:

- податку на додану вартість – на 29,9 млрд грн;
- податку на доходи фізичних осіб – на 5,8 млрд грн;
- акцизного податку – на 5,5 млрд грн;
- рентної плати – на 5,5 млрд гривень.

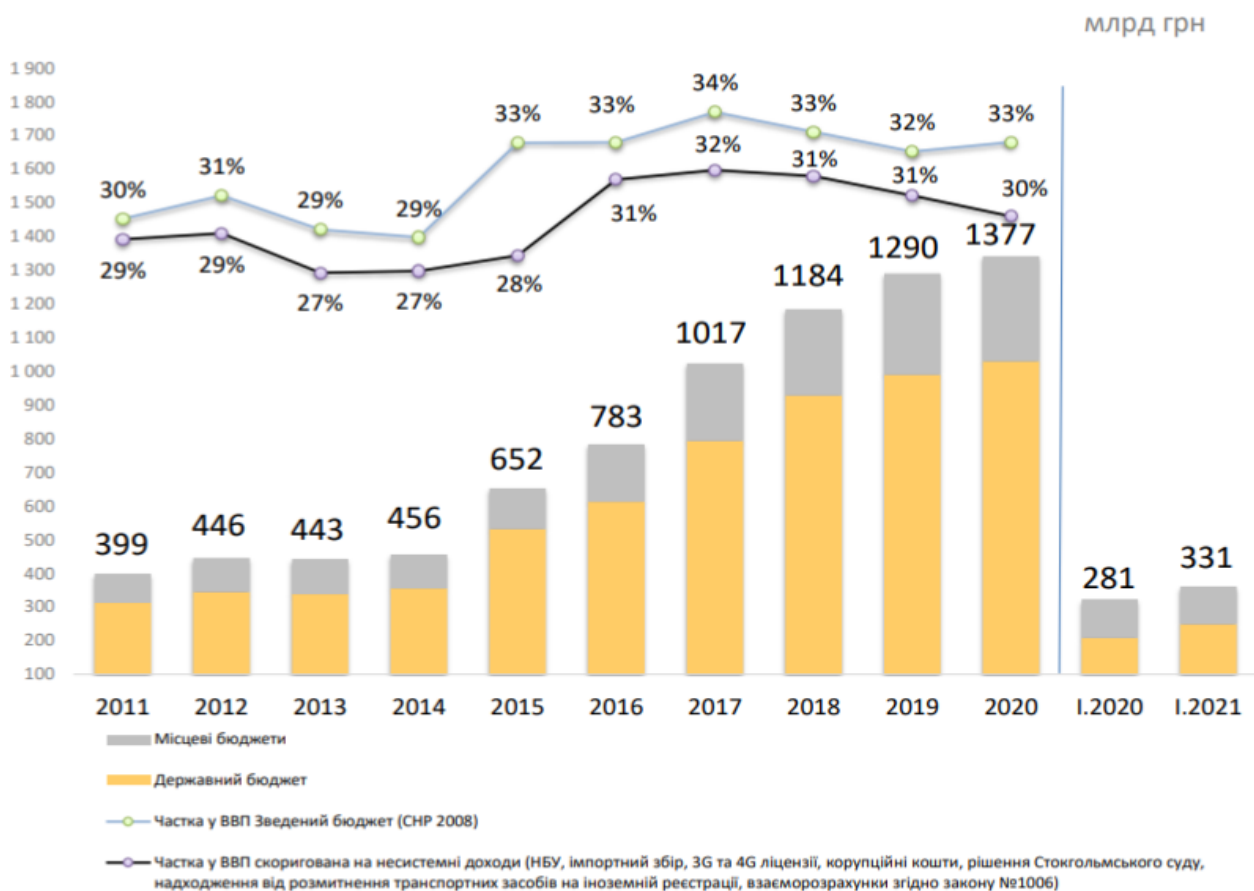


Рис. 2.6. – Доходи зведеного бюджету України [1, с. 3].

Отже, за своєю суттю, весь тягар виходу з кризи та наповнення бюджету країни покладено на платників податків, а дисциплінованість платників обумовлює зростання доходів держави. Негативний тренд у I кварталі 2021 року у розмірі 6% продемонстровано лише податком на прибуток підприємств, який призвів до недоотримання доходів у розмірі 2,2 млрд. грн [1, с. 4].

На нашу думку, є сенс приділити увагу пандемічним відголоскам у рентній політиці України та звернути увагу зацікавлених осіб саме на контекст розподілу, перерозподілу, привласнення ренти та специфіки рентної політики держави в умовах досягнення стану національної безпеки, нівелювання негативних наслідків пандемічних викликів та загроз, що є доволі малодослідженим напрямом та фактично позбавлений уваги фахівців, але є вкрай актуальним. Проблематиці та основним питанням національної безпеки присвячено чимало праць науковців, в яких не залишається поза увагою фахівців проблематика оцінки реальних загроз для досягнення стану національної безпеки в геополітичному контексті та рентної політики держави. Але питання об'єднання теоретико-економічного напрямку й безпеки в контексті формування цілісної, прозорої рентної політики держави й нівелювання пандемічних впливів на рентну політику держави в частині зусиль, спрямованих не лише на отримання ренти, але й на її розподіл та прозорий перерозподіл, не достатньо досліджувалися у сучасному вимірі.

Стратегія національної безпеки України ґрунтується на таких основних засадах:

- 1) стримування – розвиток оборонних і безпекових спроможностей для унеможливлення збройної агресії проти України;
- 2) стійкість – здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх вразливостей;
- 3) взаємодія – розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед із Європейським Союзом і НАТО та їх державами-членами, Сполученими Штатами Америки, прагматичне співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів України [2].

У Стратегії національної безпеки України передбачається, що пріоритетами національних інтересів України та забезпечення національної безпеки є:

- відстоювання незалежності і державного суверенітету;
 - відновлення територіальної цілісності у межах міжнародно визнаного державного кордону України;
 - суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу;
 - захист прав, свобод і законних інтересів громадян України;
 - європейська і євроатлантична інтеграція.
- Реалізація цих пріоритетів забезпечуватиметься за такими напрямками:

- відновлення миру, територіальної цілісності та державного суверенітету на тимчасово окупованих територіях у Донецькій і Луганській областях України на основі міжнародного права;

- здійснення міжнародно-правових, політико-дипломатичних, безпекових, гуманітарних та економічних заходів, спрямованих на припинення Російською Федерацією незаконної окупації Автономної Республіки Крим та міста Севастополь;

- продовження реалізації заходів із оборони та стримування, активного використання переговорних форматів та консолідації міжнародного тиску на Російську Федерацію як гарантії недопущення ескалації конфлікту з боку Росії, зменшення напруги та припинення Російською Федерацією збройної агресії; – використання усіх наявних механізмів ООН, Ради Європи, ОБСЄ, інших міжнародних організацій для консолідації міжнародної підтримки України у протидії російській агресії, відновленні територіальної цілісності та державного суверенітету України;

- розвиток відносин зі Сполученими Штатами Америки, Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії, Канадою, Федеративною Республікою Німеччина, Французькою Республікою, сусідніми та іншими державами, а також із міжнародними організаціями для забезпечення міжнародної безпеки та протидії спільним викликам і загрозам, мінімізації їх впливу на Україну;

- повна імплементація Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами – з іншого, модернізація її параметрів там, де необхідно, за результатами

всебічного огляду досягнення цілей цієї угоди, з метою набуття повноправного членства України у Європейському Союзі;

- розвиток особливого партнерства з Організацією Північноатлантичного договору з метою набуття повноправного членства України в НАТО;

- посилення спроможностей Збройних сил України, інших органів сектору безпеки і оборони;

- сталий розвиток національної економіки та її інтеграція в європейський економічний простір;

- розвиток людського капіталу України, зокрема через модернізацію освіти і науки, охорони здоров'я, культури, соціального захисту;

- захист особи, суспільства та держави від правопорушень, зокрема корупційних, забезпечення відновлення порушених прав, відшкодування заподіяної шкоди;

- забезпечення екологічної безпеки, створення безпечних умов життєдіяльності людини, зокрема на територіях, що постраждали внаслідок бойових дій, розбудова ефективної системи цивільного захисту;

- посилення спроможностей національної системи кібербезпеки для ефективної протидії кіберзагрозам у сучасному безпековому середовищі;

- розвиток державно-приватного партнерства [3].

Реалізацію цих пріоритетів треба фінансувати і, саме тому, Верховна рада України 30.11.2021 р. приймає Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень». Законом прийнято зміни та удосконалено положення Податкового кодексу України у частинах, що стосуються загальних питань адміністрування податків, податків на прибуток підприємств, доходів фізичних осіб, додану вартість, акцизного та екологічного податків, рентної плати, плати за землю, умов перебування на спрощеній системі оподаткування.

Найбільш цікавими, на нашу думку, стали прийняті зміни які стосуються рентної плати, а саме:

- запровадження диференціації ставок оподаткування руд заліза в залежності від розміру середньої фактичної ціни реалізації визначеної, як середня вартість руди за індексом та уточнення: ставки

рентної плати за використання підземної води у зв'язку зі зміною адміністративно-територіального поділу;

- передбачення для ЖКП застосування до ставок рентної плати понижуючого коефіцієнту 0,3 в частині виключно до обсягів води технологічних нормативів використання питної води, визначених відповідно до законодавства про питну воду, питне водопостачання та водовідведення;

- застосування до ставок рентної плати за користування радіочастотним ресурсом України для виду радіозв'язку «стільниковий радіозв'язок», для ширини смуги радіочастот, отриманої відповідно до ліцензії на користування радіочастотним ресурсом України, виданої з 01 січня 2022 року на конкурсних або тендерних засадах, не застосовуються коефіцієнти, встановлені пунктом 254.4 статті 254 ПКУ;

- визначення широкого переліку податкових пільг для компаній, що здійснюють діяльність у шахтарських регіонах (до 2037 року.).

Істотні зміни відбулися щодо рентної плати на видобуту залізму та марганцеву руду, що суттєво впливає на доходність та прибутковість цього виду господарської діяльності. Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» у п. 252.5. встановлено, що «види товарної продукції гірничого підприємства - видобутої корисної копалини (мінеральної сировини) визначаються платником рентної плати згідно з видами продукції, які встановлені кондиціями на мінеральну сировину об'єкта (ділянки) надр, у тому числі кондиції товарів та послуг, з урахуванням затверджених платником схем руху товарної продукції гірничого підприємства — видобутої корисної копалини (мінеральної сировини) на виробничих ділянках та місцях зберігання з урахуванням складу вихідної сировини, умов конкретного виробництва, особливостей технологічного процесу та вимог до кінцевої продукції». Отже, таким чином, держава спробує встановити певну диференціацію розрахунків рентних платежів. Суттєвим позитивним моментом прийнятого законопроекту є визначення пункті 252.8 фактичних цін реалізації, а саме:

Фактична ціна реалізації для руд залізних ВккFe визначається центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику економічного розвитку, за формулою:

$$B_{ккFe} = B_{platts} - Platts PC13 - B_{вл}, \quad (2.1)$$

де:

B_{platts} – вартість однієї тони руд залізних за індексом IODEX 62% Fe CFR China, офіційно визначена світовим інформаційним агентством Platts, що визначається як середній показник відповідного податкового (звітного) періоду, перерахований у гривні за середнім курсом Національного банку України, який склався за податковий (звітний) період;

Platts PC13 – ставка фрахту Route PC13 (Yuzhny, Ukraine; Qingdao North, China) однієї тони руд залізних, офіційно визначена світовим інформаційним агентством Platts, що визначається як середній показник відповідного податкового (звітного) періоду, перерахований у гривні за середнім курсом Національного банку України, який склався за податковий (звітний) період;

$B_{вл}$ – показник витрат на внутрішню логістику однієї тони руд залізних, який включає витрати на доставку (перевезення, транспортування) товарної продукції гірничого підприємства – видобутої корисної копалини (мінеральної сировини) всередині України, що дорівнює 10 доларів США, що перераховується у гривні за середнім курсом Національного банку України, який склався за податковий (звітний) період.

Фактична ціна реалізації для руд марганцевих $B_{ккMn}$ визначається центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику економічного розвитку, за формулою:

$$B_{ккMn} = B_{platts} - Platts PC13 - B_{вл}, \quad (2.2)$$

де

B_{platts} – вартість однієї тони руд марганцевих за індексом Manganese ore 44% Mn CIF China, офіційно визначена світовим інформаційним агентством Platts, що визначається як середній показник відповідного податкового (звітного) періоду, перерахований у гривні за середнім курсом Національного банку України, який склався за податковий (звітний) період;

Platts PC13 – ставка фрахту Route PC13 (Yuzhny, Ukraine; Qingdao North, China) однієї тони руд марганцевих, офіційно визначена світовим інформаційним агентством Platts, що

визначається як середній показник відповідного податкового (звітнього) періоду, перерахований у гривні за середнім курсом Національного банку України, який склався за податковий (звітний) період;

Ввл – показник витрат на внутрішню логістику однієї тони руд марганцевих, який включає витрати на доставку (перевезення, транспортування) товарної продукції гірничого підприємства – видобутої корисної копалини (мінеральної сировини) всередині України, що дорівнює 10 доларів США, що перераховується у гривні за середнім курсом Національного банку України, який склався за податковий (звітний) період» [4].

Враховуючи, що уряд України намагається знайти додаткові джерела поповнення доходної частини державного бюджету є певна необґрунтованість відносно одностороннього запровадження диференціації ставок оподаткування видобутку руд заліза в залежності від розміру середньої фактичної ціни реалізації визначеної, як середня вартість залізної руди за індексом IODEX 62% FE CFR China, але без запровадження диференціації ставок оподаткування видобутку руд марганцю.

Рентна політика держави має будуватися на принципах прозорості та відкритості щодо оподаткування доходів від використання надр - власності всього українського народу [5], надаючи можливість суттєвого поповнення доходної частини Державного бюджету та перерозподілу цих надходжень на боротьбу із викликами пандемії та направлення додатково отриманих надходжень на реалізацію Стратегії національної безпеки України.

Таким чином, проблематика трансформації підходів, методів та напрямів регулювання економічної політики держави в постпандемічний період залишається актуальною і відкритою темою для подальших наукових досліджень.

Перелік використаних джерел:

1. *Доходи зведеного бюджету за січень-березень 2021 року*
https://mof.gov.ua/storage/files/zvit_1kv2021.pdf
2. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 р. “Про Стратегію національної безпеки України”:*
Указ Президента України № 392/2020. URL:
<https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.

3. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 р. “Про Стратегію національної безпеки України”* : Указ Президента України № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.

4. *Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

5. *Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень.* URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=72106&pf35401=554356>

2.3. Перспективи розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я України

Розбудова нової системи публічного управління в сфері охорони здоров'я є неодмінною умовою забезпечення дієздатності незалежної Української держави на засадах сталого розвитку та інклюзивного розвитку. На початку реалізації медичної реформи в Україні це була чи не єдина успішно реалізована реформа. Станом на сьогодні українська медична сфера погрузла в проблеми як системного, так і одиничного/індивідуального характеру, тому необхідність окреслення перспектив розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я із виділенням проблемних місць та пошуком рекомендації щодо їх подолання/виправлення робить тему дослідження вельми актуальною.

Проблематика удосконалення публічного управління, зокрема підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів у сфері охорони здоров'я України відповідно до суспільних викликів сучасності досліджуються рядом українських науковців, серед яких М. Білинська, Н. Васюк, Т. Вежновець, Ю. Вороненко, Л. Гаєвська, Т. Грузєва, Д. Карамишев, В. Князевич, Н. Кризина, В. Лехан, В. Парій, Г. Слабкий, Т. Юрочко, Н. Ярош та ін.

Концептуальні засади радянської адміністративно-командної системи публічного управління знаходили яскравий прояв в українській сфері охорони здоров'я ще довгі роки після набуття

державою незалежності. Відродження демократичних традицій публічної влади і управління, яке у перші роки після проголошення незалежності почалось у багатьох сферах діяльності, нажаль, не зачепило медицину. Коли ринкові засади активно впроваджувались в сферах торгівлі, пізніше – промисловості, транспорту та інших, медицина лишалася «радянською», із фінансуванням на базі ресурсного підходу (за кількістю наявних ресурсів, таких як наявні площі, кількість лікарів, койко-місць тощо), обслуговуванням пацієнтів, закріплених на основі «прописки», жорстким нормуванням витрат на оплату праці лікарів тощо.

В чому ж полягає причина такого відставання в реформуванні/розвитку медичної сфери від інших сфер економіки України? Відповідь на це питання лежить в площині основних закономірностей функціонування соціальних систем.

Так, процес накопичення змін в будь-якій системі потребує певної енергетичної основи, джерело якої може бути сформоване як всередині системи за рахунок її потенціалу, так і прийти ззовні [3].

Українська медицина запізнившись із початком трансформації в перші роки незалежності, коли авторитарна система похитнулася у своїй нерухомості, не встигла розпочати зміни, не отримавши необхідного для таких змін інституційного підґрунтя у вигляді змін у законодавстві. Подальші роки тільки закріпили авторитаризм в середині системи, надавши можливість певним особам набути на додаток і як логічний наслідок своєї функціональної влади ще й владу фінансову. В медицині вибудовувалась своєрідна система феодального типу, в якій працівник (лікар) став настільки залежним від системи, що будь-які його намагання щось змінити закінчувались особистим кар'єрним крахом. І навпаки – слідування правилам системи певною мірою гарантувало успіх роботи в ній. Успішне функціонування такої «феодальної» структури гарантувалось сформованою системою додаткової тіньової оплати від пацієнтів, яка в решті решт стала невід'ємним тягарем для більшості населення та зумовило практично повне технічне та технологічне зубожіння самої сфери охорони здоров'я.

Тому, реформа в медичній сфері в Україні, принаймні її початок, цілком і повністю стали результатом притоку енергії ззовні. Тобто, ресурси, кваліфіковані фахівці та сучасні технології управління разом із грошми надійшли з інших сфер за іншими механізмами. Навіть, більшість фахівців, які розпочали і просували реформу не були до

цього пов'язані із медичною сферою. Це викликало неабиякій спротив медичної спільноти саме за фактом «не фаховості» реформаторів. Проте, саме це забезпечило успішність реформи із самих перших кроків, адже лише відкритість системи, за тією ж закономірністю, обумовлює її здатність до розвитку. І, навпаки, закритість, законсервованість призводить до занепаду [3].

Ключовими засадами трансформації сфери охорони здоров'я в Україні стали зміни саме в публічному управлінні. Так, було впроваджено принцип «універсального базового покриття», який забезпечує усіх людей, що звертаються за медичною допомогою, такою допомогою на безоплатній основі. Для цього не потрібно спеціально оформлювати страховку.

Для провадження реформи на ринку був створений єдиний посередник між державою та лікарнею – Національна служба здоров'я України. НСЗУ виступає замовником медичних послуг у лікарень за єдиними для усієї країни тарифами [2].

Лікарні замість статусу бюджетних установ стали комунальними неприбутковими підприємствами та отримали незалежність у вирішенні усіх питань свого функціонування. Управління лікарнями передане місцевим органам влади разом із необхідністю додаткового фінансування їх діяльності відповідно до потреб громад [2]. Це стало можливим в результаті впровадження в Україні реформи децентралізації але разом із перевагами дехто отримав конфлікт інтересів між керівництвом лікарень та керівництвом об'єднаних територіальних громад. Здебільшого проблеми виникають там, де не можуть вирішити, хто винен в зубожилості лікарень і хто має їх ремонтувати, опалювати та наповнювати медичною апаратурою.

Фінансування медицини здійснюється за рахунок загальних податків, що надає усім рівних можливостей по отриманню допомоги в межах «Програми медичних гарантій» [1]. Для тих, хто хоче і може дозволити собі більше, існує добровільне медичне страхування. Попри шалений спротив медичної спільноти вже ліквідовані або знаходяться у стані ліквідації відомчі та інші специфічні лікувальні заклади.

Важливими рисами публічного управління є прозорість і відкритість [3], які також багато років були відсутні в сфері охорони здоров'я, що підтримувалося по-перше, закритістю медицини як професійного об'єднання і, по-друге, всіляко культивувалося керівниками-функціонерами від медицини.

Таким чином, на початку реформи медицина була повністю виснажена таким неспівпадінням стану зовнішнього середовища її існування, яке на той момент вже 26 років знаходилося у стані активної розробки та удосконалення ринкових відносин і механізмів, та її внутрішнього «радянського» розвитку.

Найбільше болючими питаннями трансформації сфери охорони здоров'я після 2018 року, що став початком реформування вітчизняної медицини, стали наступні управлінські проблеми:

- не готовність керівництва лікарень до переходу на фінансування за принципом оплати за результатами роботи (гроші ходять за пацієнтом), очікування на те, що все ж такі буде отримано додаткове фінансування «зверху» для забезпечення основних потреб лікарні;

- відсутність готовності колективу лікарень до впровадження пацієнтоорієнтованого сервісу;

- не готовність профспілок лікарень до відстоювання інтересів колективів в оплаті праці і, як наслідок, непоодинокі випадки зловживань керівництвом при розподілі коштів фонду оплати праці;

- формальне проведення конкурсів на заміщення керівних посад лікарень та побоювання висувати свої кандидатури альтернативними фахівцями на ці конкурси, що призвело до того, що керівний склад лікарень не оновився саме в тих лікарнях, де потреба в цьому відчувалася найбільше;

- не спроможність чи небажання керівництва лікарень налагодити взаємовигідні зв'язки із місцевими органами влади для розподілу витрат на утримання лікарні із місцевими бюджетами, як це передбачено законодавством України;

- наявність у лікарень зайвих приміщень, які потребують витрат на утримання і, в той же час, не використовуються із користю для доходів лікарні;

- невідповідність структури фахових лікарських кадрів структурі посад, що формуються в сфері охорони здоров'я в результаті її трансформації під впливом тепер підключених тут ринкових механізмів.

І, нарешті, найбільш складним чинником протидії реформі стали самі лікарі та пацієнти, які не зрозуміли суті та перспектив реформи.

Однак, вже перші місяці провадження реформи довели її успішність. Так, лише за перше півріччя декларуванням на первинній ланці медицини було охоплено вже 25 мільйонів українців [5]. Це

дозволило збільшити фінансування первинної ланки і, відповідно, збільшити заробітні плати лікарям. Отримавши нечувані до цього заробітні плати в 20 і більше тисяч гривень на місяць, лікарі переконалися в можливості трансформацій та активно включились в розбудову нової медицини.

Вторинна та третинна ланки, куди реформа прийшла не так швидко, нажаль, виявилися не настільки успішними в плані реформування своєї діяльності. «Пастка старанності» зіграла жорсткий жарт із медиками на третинній ланці. Якщо на початку реформи планувалося впроваджувати системи ДСГ (DRG) для її фінансування, то намагання усіх без виключення медиків показати свою ефективність на етапі збору бази даних призвело до того, що показаний ними у статистиці виконаний об'єм робіт ніяк не можна біло профінансувати в межах виділеного бюджету. Розрахована базова ставка фінансування була настільки малою, що її не вистачило б для покриття витрат лікарень при фактичному реальному обсязі наданих медичних послуг.

Із вторинною ланкою ситуація взагалі лишається не зрозумілою. Британська модель трансформації сфери охорони здоров'я взагалі практично не передбачає існування такого прошарку медичної допомоги [5]. В той же час, в Україні це дуже розповсюджена практика і її стрімке зникнення було б не зрозуміле, а ні пацієнтами, а ні, тим паче, самими лікарями, що опинилися б без роботи. Наразі, зараз лікарні, що надають консультативні медичні послуги саме на вторинній ланці змушені працювати за низькими тарифами і змушені вирішувати питання подальшого свого функціонування в цій новій системі координат, що вбудовується у вітчизняній медицині.

Останні роки стали ще додатковим випробуванням для вітчизняної медицини.

Проблема публічного управління, як спроможності вітчизняного інституту держави у сфері охорони здоров'я, найбільш яскраво проявилася у питанні протистояння виклику пандемії коронавірусної інфекції. Держава не впоралася із завдання швидкого вакцинування населення через власну неспроможність, відсутність авторитету у населення та потужний антивакцинаторський рух.

Тут гостро сказалася криза довіри до державних інституцій з боку населення. Яке пішло отримувати щеплення лише після того, як, на додаток до просвітницької діяльності, були застосовані заходи прямого та опосередкованого примусу, такі як заборона на

відвідування місць загального користування, заборона на роботу невакцинованим тощо. Проте, заважаючи, як на початку пандемії державні інституції провалили забезпечення медиків та населення засобами індивідуального захисту, як дозволяли собі давати в пресі неспроможні публічні коментарі, це не є дивним.

Оцінюючи ситуацію із провадженням медичної реформи в Україні та трансформації публічного управління у сфері охорони здоров'я, слід зазначити, що не зважаючи на перелічені проблеми, реформа просувається вельми успішно. Адже її переваги та доречність в сучасних ринкових умовах господарювання вже оцінили як працівники цієї сфери – лікарі, так і пацієнти. Зважаючи на це, можна сподіватись, що тепер в сфері охорони здоров'я вже достатньо внутрішніх джерел енергії, що не дадуть реформі згаснути та зійти нанівець.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
2. «Про затвердження методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування» Постанова КМУ від 27 грудня 2017 р. № 1075. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2017-%D0%BF#Text>
3. Шпекторенко І.В. *Методологія публічного управління: навч. посібник*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
4. Солоненко І., Сабліна Л., Єна А. *Сучасні та майбутні виклики для публічного управління у сфері охорони здоров'я. Збірник наукових праць НАДУ. Випуск 2/2020. С. 100-109*
5. *Як працює система охорони здоров'я Англії. Офіційний сайт МОЗ України.* URL: <https://moz.gov.ua/article/health/jak-pracjuje-sistema-ohoroni-zdorovja-anglii>

2.4. Актуальні питання еколого-економічної безпеки України та прогресивного розвитку агросектору

В масштабах світового співтовариства все більше уваги приділяється процесу формування екологічної безпеки, як не просто модному тренду в дослідженнях публіцистів та науковців, а як

глобальному виклику до людства в його індустріально-аграрному відтворенні агресивного природно-соціального ведення господарства. Наша країна з елементами первинного становлення державності постійно вирішує низку гострих та дійсно болючих питань демографічних, агровиробничих, соціально-культурних, екологічних проблем.

Екологічна безпека насамперед пов'язана з безпекою громадян у сфері екології. Це є передумовою здійснення природного і невід'ємного права людини на безпечне довкілля. Поняття «екологічна безпека» є також складовою і передумовою національної та міжнаціональної безпеки. Екологічна безпека – категорія соціальна, формується в межах суспільних відносин. Тому екологічна безпека розглядається як найважливіша суспільна цінність у процесі взаємодії людини з природним середовищем, з небезпечними речовинами, використанням руйнівних або небезпечних технологій тощо [1, 2].

Україна сьогодні активно проводить політику інтегрування в Європу, реалізує національну мету бути рівною в економічному та соціальному європейському просторі, активно дотримуватися відповідного законодавства та умов членства, системно нарощує інформаційний потенціал та закладає фундамент майбутнього інформаційного суспільства, змінює класичні форми спеціалізації розвитку агросектору, надає переваги еколого-органічним видам виробництва продукції. Така постановка питання потребує від нашої країни дотримання в тому числі великої кількості вимог до екологічної безпеки, її правового, економічного, соціального, техніко-технологічного та інформаційного забезпечення.

Науковець, фундатор європейського екологічного менеджменту, директор Інституту європейської екологічної політики Е. фон Вайцзеккер у своїй книзі «Політика на Землі» наголошує, що реальна екологічна політика у «столітті захисту навколишнього середовища» формує нову парадигму існування людства. Економічна парадигма незабаром має поступитися екологічній, і правильною буде політика, яка зможе зберегти природні основи нашого світу у щонайширшому сенсі, а не та, що сприяє максимальному кількісному економічному зростанню для заохочення задоволення будь-яких, особливо найабсурдніших, потреб, не та, що прагне культурної і мовної єдності нації за рахунок інших, і не та, що прагне насильницького досягнення конфесійної та релігійної однорідності [3]. Для українського

менеджменту доволі гостро постає питання збереження та відтворення природи, просування проєктів очищення річок та озер, формування культури відповідальності за чисте довкілля у всього населення та особливо підприємців. Уваги та цільового просування заслуговують програми поширення здорового харчування, органічних продуктів. І це питання не просто модних трендів, а в повній мірі безпеки нації, успішного майбутнього нашої країни в оточені високорозвинених країн-лідерів соціального прогресу.

Україна, квітучий і багатий у недалекому минулому край з оптимальними природними умовами і значним потенціалом рішенням Верховної Ради оголошено «зоною екологічного лиха». Економіка України, яка десятиліттями формувалася без урахування об'єктивних потреб та інтересів її народу, належної оцінки екологічних можливостей окремих регіонів, стала однією з екологічно «найбрудніших», перенасичена хімічними, металургійними, гірничорудними виробництвами із застарілими технологіями. Абсолютна більшість промислових підприємств пов'язані головним чином з видобутком корисних копалин та початковими стадіями переробки сировини, тобто є нерентабельними, обтяжливими і забруднюючими. Матеріало – і енергоємність таких виробництв у декілька разів вище, ніж в індустріально розвинутих країнах. Отруйним тягарем на природу та населення України лягають ерозовані, перенасичені пестицидами і отрутохімікатами землі і водойми, радіонуклідне випромінювання. Тому нема нічого дивного, що в Україні призупинилося природне відтворення населення – людей вмирає більше, ніж народжується, значно зросла народжуваність фізично та психічно неповноцінних дітей [4].

Постіндустріальне суспільство на початку Третього тисячоліття прагне до збалансованого розвитку на основі загально-людських цінностей. Обов'язковим складником сучасного світосприйняття стає розуміння людства як частини Природи і Космосу. Екологічні проблеми стають невід'ємною частиною життя і культури суспільства. Триває процес становлення нової, гармонійної, екологічно врівноваженої філософсько-ідеологічної бази, що певною мірою виражається в концепції сталого розвитку людства [5].

В правовому полі ЄС активно впроваджується, діє понад 300 нормативно-правових актів директивного та рекомендаційного характеру, що формують за своєю векторністю екологічну політику,

забезпечують мотивацію населення та виробників продукції дотримуватися розроблених екологічних стандартів, стимулюють екологічні інновації в індустріальному та аграрному секторах економіки, окреслюють перспективи комерціалізації наукових проєктів в сфері інформаційного забезпечення охорони навколишнього середовища. Екологічний прогрес в законодавстві ЄС визначено як пріоритет руху економічних систем, умову соціального забезпечення, культурний тренд в системі освітніх та наукових комунікацій. Екологічна політика ЄС має характеристики – відкритої системи відносин, дотриманості векторів суспільного прогресу, формування стандартів та технологій гармонійного співіснування людського середовища [6].

Сучасними тенденціями світового розвитку є широке впровадження досягнень передових науково-технологічних розробок, що надає імпульс структурним зрушенням в економіці, соціальній та екологічній безпеці, стимулюючи виробництво нової наукоємної високотехнологічної продукції. Поняття екологічної безпеки вперше було застосоване у 1974 р. у США, у праці генерала М. Тейлора «Законні вимоги національної безпеки», де автор наголосив на тому, що основні загрози національній безпеці США розвиваються у невійськовій сфері. Чотири роки по тому президент інституту «Уорлдуотч» Л. Браун у своїй статті «Переглянути визначення національної безпеки» виділив найважливі проблеми, серед яких, разом з енергетичною кризою, були інфляція, імміграція та екологічні загрози. Вже у 90-х роках минулого століття американські політологи дійшли висновку, що вичерпання природних ресурсів та деградація довкілля поглиблюють розрив між економічною та соціальною сферами. Отже, різні публікації, статті, а також дискусії призвели до того, що в США поняття «екологічна безпека» було включено до концепції національної безпеки [7, 8].

Формування ринкової моделі української економіки активно впливає на умови відтворення людського та природного потенціалів держави, окреслює рух до нових станів та особливостей виробництва та сфери послуг, соціуму та культурного середовища. Відбуваються принципові зміни у відносинах між владою та бізнесом, розширюється коло відповідальності населення за дії неконтрольованого використання ресурсів, нарощуються форми та методи державного регулювання, пріоритетами розвитку країни, як на державному і регіональному, так і на підприємницькому рівнях

стає системна екологізація відносин в усьому її прояві класичних та інноваційних підходів до суспільного відтворення.

Своїї принципової уваги набувають визначення та визнання проблеми, конфліктних станів які стосуються подальшого удосконалення діяльності агросектору з вектором органічного виробництва продукції, економічного стимулювання виробників чистої продукції. Свого обміркування, наукового обґрунтування потребують дії влади з позиції подальшої розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення в контексті:

- пріоритетності системного поширення моделі інноваційно-кластерної економіки;
- відповідності до євроінтеграційних прагнень України щодо застосування стандартів та норм екологічного права;
- залучення новітніх моделей інтегрованої співпраці влади, бізнесу та населення на платформах асоціацій, кластерних утворень, зон вільної торгівлі.

За сучасних умов активного реформування економіки України, орієнтації на глобалізацію з метою досягнення більш привабливих позицій у світовому ринковому просторі все більшого значення набуває впровадження новітніх, активних форм інтегрування дій бізнесу та влади, населення та бізнесу, як основи забезпечення перспектив економічного зростання регіонів з векторами інноваційного та соціо-екологічного спрямування. Важливою передумовою глобалізаційних процесів, забезпеченням конкурентоспроможності виробництв та регіонів стає регіональне кластероутворення, що передбачає напрацювання відповідних знань регіоналістики, розширення та залучення до практики сучасних теорій: підприємництва, інноваційного розвитку, інтеграції, кластероутворення, екологічного та соціального менеджменту. Саме тому пріоритетним напрямом економічної стратегії розвитку регіонів країни має стати прискорене нарощення кластероутворення за рахунок активізації дій бізнесу, системної розбудови інтеграційних процесів з метою задоволення національних інтересів в сфері економіки та соціального прогресу, природоохоронних заходів та відповідності світовим екологічним трендам ведення господарської діяльності [9].

Проблеми еколого-економічної безпеки набувають свого визначення, обговорення та системного дослідження в нашій державі

доволі нещодавно. Питанням прогресивного розвитку виробництва, агросектору присвячено значну кількість наукових праць, які розглядають питання забезпечення еколого-економічної безпеки на різних рівнях макро-, мезо-, мікроекономіки, рекомендують залучати в практику сучасні технології партнерства, цільового інноваційного та інвестиційного проектування.

Сьогодні в усьому світі розуміння економіко-екологічної безпеки торкається національних інтересів, як принципового бачення успішного майбутнього націй, сталого розвитку, позитивного трансформування загроз знищення людства в умовах все більш агресивної дії кризи пандемії. Невизначеність стратегічного розвитку економіки України, пошук соціоорієнтованої моделі господарювання постає актуалізованим завданням провідному менеджменту країни, фахівцям науки і практики. Визнання пріоритетності еколого-економічної безпеки, системне та практичне застосування інституціоналізації органічного агровиробництва, формування інноваційних трендів розвитку агросектору постають первинним завданням для влади та бізнесу.

Інституціоналізація ринку органічної продукції агросектору України відбувається в самих різних формах своїх проявів, постійно розширюється, адаптує найкращий світовий досвід. Відбувається напрацювання законодавства в сфері органічного виробництва, розширюється коло підприємств з чітким пріоритетом органічної продукції, формуються групи експертів з оцінки якості продукції (в першу чергу за участю Мінагрополітики України, набуває свого визнання та наповнення суспільний рух за здорове життя (інтернет-платформи на зразок «Органік в Україні»), активізується формування ринку органічної продукції з елементами відповідності найкращим світовим стандартам.

В Україні виробники розпочали усвідомлено займатись органічним виробництвом наприкінці 1990-х років. Активно розвиваючи внутрішній ринок, наша держава все більше заявляє про себе й на міжнародному ринку органічної продукції, входячи за площами сільськогосподарських угідь, задіяних під її вирощування, до світових лідерів, збільшуючи асортимент пропонованої продукції та географію поставок. Демонструючи протягом останніх років стійку позитивну динаміку зростання площ сільгоспугідь, на яких ведеться сертифіковане органічне виробництво, спостерігається стабільне зростання як кількості операторів органічного ринку, так і рівня

споживання органічної продукції в Україні, чому сприяє тенденція активного наповнення внутрішнього ринку власною органічною продукцією за рахунок налагодження переробки органічної сировини. Зокрема, це крупи, борошно, молочні та м'ясні продукти, соки, мед, олії, чаї, лікарські трави. Більшість українських органічних господарств розташовані в Київській, Одеській, Херсонській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Житомирській областях. Українські сертифіковані органічні господарства – різного розміру – від кількох гектарів, як і в більшості країн Європи, до декількох тисяч гектарів сільськогосподарських угідь. З огляду на процес зростання числа дрібних органічних господарств, їх спеціалізація акцентується, в першу чергу, на вирощуванні плодоовочевої та ягідної продукції. Проте залишається фактом експортна орієнтація виробників, особливо зернобобових культур та ягід [10].

Позитивні зрушення та успіх зростання українського ринку органічної продукції має вже своє статистичне відображення та характеризується налагодженням переробки органічної сировини (табл.2.2).

Таблиця 2.2

. Обсяги споживчого ринку органічних продуктів
в Україні, 2004-2020 рр.

Рік	Млн.Євро	Рік	Млн.Євро
2004	0,1	2012	7,9
2005	0,2	2013	12,2
2006	0,4	2014	14,5
2007	0,5	2015	17,5
2008	0,6	2016	21,2
2009	1,2	2017	29,4
2010	2,4	2018	33,0
2011	5,1	2019	36,0
		2020	38,0

Джерело: за даними IFOAM та Федерації органічного руху України [10].

Одним із важливих питань для розвитку органічного ринку в Україні є необхідність врегулювання нормативно-правової бази, що дозволить забезпечити діяльність виробників у відповідності до вітчизняних органічних стандартів з відповідним контролем як сертифікаційними органами, так і державою. Так, у 2013 році був

прийнятий Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини», який діяв до 02 серпня 2019 року. Однак, краще сказати, що Закон був недієвим, оскільки положення документу були недосконалі та, в більшості, не відповідали вимогам європейського регулювання у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. З метою удосконалення засад правового регулювання органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції та адаптації вимог органічного законодавства до правових норм Євросоюзу, за підтримки громадського сектору та фахівців органічного ринку, органів виконавчої влади був прийнятий новий Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (№ 2496-VIII, набрав чинності 02 серпня 2018 р., вступив у дію з 02 серпня 2019 р.) [10].

Отже, активізація нових, інноваційно орієнтованих заходів формування та здійснення еколого-економічної політики нашої країни на засадах безпеки на перший план виводять завдання стимулювання розвитку підприємств агросектору, що виробляють органічну продукцію, запроваджують високу культуру відповідальності за якість продукції з метою впровадження в практику норм екологічної безпеки відповідних до європейського правового поля.

Головним завданням трансформаційних зрушень постає питання високої культури виробника при одночасному подоланні недосконалості правового поля, підвищенні загальної соціально-екологічної передбачуваності суб'єктів ведення господарської діяльності. Актуальними постають питання посилення уваги до стратегічних аспектів безпеки, які вимагають подальших дій з векторами удосконалення системи знань українського екологічного менеджменту:

Окреслення точок зростання ринку органічної продукції, що забезпечують в майбутньому реальне формування ефективного ринкового простору;

Системне стимулювання реального платоспроможного попиту на ринку органічної продукції за рахунок проектів та програм поширення стандартів ведення здорового образу життя;

– визначення ролі і місця конфліктних підприємств агросектору в питаннях якості та екологічної безпеки продукції;

– поширення досвіду аграріїв України з питань

кластероутворення в сфері виробництва органічної продукції;

– системне інформування органів влади (Кабінету Міністрів України, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України) щодо правил (та порядку) органічного виробництва та обігу органічної продукції;

– визначити перелік та обґрунтувати інструменти підтримки підприємствам агросектору, яким необхідно змінити модель господарювання з метою забезпечення еколого-економічної безпеки.

Перелік використаних джерел:

1. Гетьман А. П., Шульга М. В. Екологічне право України: Підручник. Харків : Право, 2005. 260 с.;
2. Черчик Л. Екологічна безпека в системі менеджменту підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. №1. С. 55-61
3. Вайцзеккер Эрнст Ульрих фон. Політика на Землі. Реальна екологічна політика в століття захисту навколишнього середовища. – Дармштадт: б. и, 1989., с. 24
4. Екологічна безпека України: Навчальний посібник / М. І. Хилько. – К., 2017. – арк.
5. Потапенко В. Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки» : монографія / В. Г. Потапенко; [за наук. ред. д.е.н., проф. Є. В. Хлобистова]. – К. : НІСД, 2012. – 360 с.
6. Екологічна безпека України: Навчальний посібник / М. І. Хилько. – К., 2017. – арк.
7. Прокіп А. В., Восканян С. Ю. Екологічна безпека адміністративно-територіальної одиниці як важливий чинник соціально-економічного розвитку. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2009. № 1. С. 1–10.
8. Черчик Л. Екологічна безпека в системі менеджменту підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. №1. С. 55-61
9. Cluster Policy Of Ukraine: Target Interests Of Regions And Development Of Environmental Management / О. В. Finagina, І.М. Bitiuk, Е. V. Buryak, О. А. Zaporozhets // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / Вип. 62 (Том 1) – Черкаси : ЧДТУ, 2021. – С. 70-79.
10. <http://organic.com.ua/organic-v-ukraini/>

2.5 Вплив кризи, спричиненої пандемією COVID-19, на фінансову безпеку сільськогосподарських товаровиробників

Економічні кризи є цілком об'єктивним явищем та невід'ємним елементом економічного розвитку, що перманентно супроводжують бізнес. Вони являють собою злам тренду економічної динаміки з підвищувальної на понижуючу тенденцію, зазвичай супроводжуються посткризовою депресією і призводять до ускладнення функціонування економічної системи або її цілковитого знищення. В сільському господарстві вплив криз особливо руйнівний порівняно з іншими сферами економіки, оскільки підсилюється сезонністю господарської діяльності, подовженими операційним і фінансовим циклами, специфікою використання живих організмів та природничих факторів, відносною інертністю сільського господарства щодо впровадження результатів НТП та інших змін у способі виробництва й підходах до управління, значною залежністю від державної підтримки, диверсифікованістю діяльності і територіальною розпорошеністю сільського господарства тощо. Зазначені чинники визначають не лише інтенсивність та спрямованість впливу криз, а й їхні наслідки. Так, у сільському господарстві кризи охоплюють більшу кількість товаровиробників, швидше руйнують основний капітал, провокують низку соціально-демографічних проблем, погіршують продовольчу безпеку держави та викривлюють структуру зовнішньої торгівлі, сприяють виснаженню природного ресурсу ґрунтів, виникненню і посиленню екологічних проблем, занепаду сільських територій, сплеску міграції, погіршенню здоров'я нації, підвищенню ризиків поширення епізоотій тощо. Крім того, кризи руйнують виробничу, техніко-технологічну, комерційну, соціальну та передусім фінансову безпеку товаровиробників, роблячи їх неспроможними у фінансовому плані до продовження виробничо-господарської діяльності, залучення капіталу, реалізацію інвестицій, а в решті решт до стабільного функціонування та розвитку. Саме тому вивчення сутності, природи виникнення, наслідків впливу криз на господарську діяльність і фінансову безпеку товаровиробників, а також вирішення проблем щодо їх подолання є актуальним і практично значимим.

Наукова думка упродовж багатьох десятиліть і навіть століть згенерувала велику кількість досліджень щодо впливу криз на діяльність і безпеку товаровиробників, у тому числі й

сільськогосподарських. Значимі розробки щодо вирішення основних проблем антикризового управління в сільському господарстві належать І. А. Маркіній, О. М. Оверчук [1], Л. М. Баценку, С. Г. Дубовику [2] й іншим. Питання впливу криз на економічну безпеку бізнесу, господарських зв'язків, сфер і галузей економіки розкриті у роботах О. С. Поважного, Н. М. Ткачової, В. Л. Пілюшенко [3], М. М. Караїма, А. М. Штангрета [4] тощо. Водночас проблеми фінансового убезпечення товаровиробників в умовах криз, незважаючи на значні напрацювання О. В. Ареф'євої, Ю. В. Прохорової [5], І. С. Андрющенко, А. С. Крутової та інших [6], все ще досліджені не достатньо і потребують подальших наукових розвідок.

Кожна криза є унікальною і неповторною, адже стає результатом збігу низки специфічних чинників та має доволі різноманітні наслідки. Попри це в науковій літературі та сучасній економічній практиці встановлено, що різні за природою походження і механізмами перебігу кризи тим не менш характеризуються до певної міри типовістю, мають схожі прояви, можуть бути систематизовані за рядом класифікаційних ознак тощо. Досить часто криза, яка на перший погляд несхожа на усі попередні катаклізми, започатковує низку подібних, з більшою чи меншою періодичністю й інтенсивністю повторюваних надалі криз.

Так і у 2020 р. світ стикнувся з кризою, спричиненою пандемією COVID-19. І хоча світова історія вже знала велику кількість пандемій різних хвороб, що призводили до руйнуючих економіку і господарство криз, сучасна криза COVID-19 в умовах глобалізованого світу стала цілком унікальною, адже змусила принципово змінити підходи до функціонування й управління бізнес-суб'єктами і системами, сформувала цілком нові тренди їх подальшого розвитку. Вона нетипово вплинула на діяльність бізнесу та призвела до наслідків, які раніше не виникали в умовах впливу попередніх криз та були доволі різноманітними і різноплановими. Однак, з огляду на взаємозв'язок кризи із порушенням фінансової безпеки, доцільно більш детально вивчити вплив кризи на обсяги та інтенсивність виробництва сукупної сільськогосподарської продукції та продукції ключових галузей.

Криза, спричинена пандемією COVID-19, уже у травні-червні 2020 р. суттєво вплинула на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, обумовивши їх скорочення.

Потрібно зазначити, що сільське господарство не завжди типово реагує на виклики кризи і часто демонструє тенденції, що відмінні від інших сфер економіки. Так, навіть у період світової кризи 2008-2009 рр. в Україні сільськогосподарське виробництво зростало, індекси росту порівняно з попередніми роками сягнули 120,0–126,8 %, у тому числі продукції рослинництва – 128,4–140,9 %, тваринництва – 103,6–108,3 %, у подальшому зріст спостерігався повсякчасно і динамічно до 2019 р. за виключенням 2010 та 2016 рр.

Однак, сучасна криза, спричинена пандемією COVID-19 та запровадженими карантинними обмеженнями, призвела до значного скорочення обсягів виробництва як продукції в цілому, так і у розрізі окремих галузей рослинництва і тваринництва (рис. 2.7).

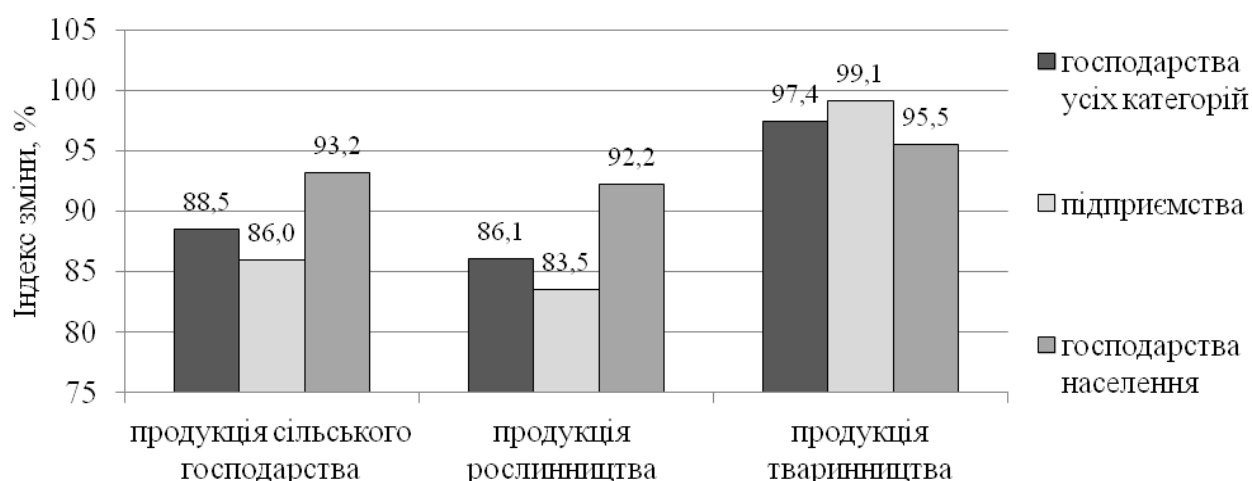


Рис. 2.7. – Індекси сільськогосподарської продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. за категоріями виробників

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [7]

При цьому, якщо в господарствах населення індекси виробництва сягнули 93,2 %, то в сільськогосподарських підприємствах – 86,0 %. Тобто товаровиробники суспільного сектору виявилися більш уразливими від впливу кризи. Це передусім пов'язане із використанням в процесі ведення господарської діяльності найманої праці, що ускладнилося із впровадженням протиепідемічних заходів та карантинних обмежень, а також із зміною традиційних каналів збуту та порушенням господарських зв'язків внаслідок локдаунів, руйнівний вплив на господарську діяльність яких в громадському секторі проявився більш виразно, ніж у діяльності господарств населення.

Особливо негативною тенденція скорочення обсягів виробництва була в рослинництві громадського сектору, де індекс склав 83,5 %, що також стало показовим саме для цієї кризи. Адже у попередні майже 30 років зазвичай у періоди криз значно більше скорочувалося виробництво у тваринництві, порівняно із рослинництвом, а варіативність його завжди була підвищеною. У 2020 р. ситуація змінилася, саме рослинництво виявилось більш вразливим від такого типу кризи. Це також було спричинене обмеженнями вільного пересування громадян – як працівників, так і споживачів, зменшенням маневреності товаровиробників щодо реструктуризації каналів і умов збуту, прямими обмеженнями щодо здійснення господарських операцій та іншими чинниками.

Уже у 2021 р. ситуація дещо поліпшилася, сільськогосподарські товаровиробники адаптувалися до пандемійних обмежень внаслідок поширення COVID-19 та змогли частково подолати їх негативні наслідки у виробництві сільськогосподарської продукції в цілому та галузі рослинництва зокрема. В цей період здебільшого виникли тенденції цілком протилежні попередньому року, що не було типовим для інших сфер і галузей економіки України. Так, за десять місяців 2021 р. індекс сільськогосподарської продукції порівняно з аналогічним періодом попереднього року склав 113,0 %, у тому числі продукції рослинництва – 118,0 %. Поряд з тим виробництво продукції тваринництва навпаки скоротилося і відповідний індекс склав 95,3 %.

Якщо у 2020 р. господарства населення були більш стійкими до впливу кризи, то уже у 2021 р. вони продемонстрували значно менше зростання, ніж сільськогосподарські підприємства – 106,3 % проти 117,2 %. В галузі рослинництва індекс виробництва продукції по господарствах усіх категорій за десять місяців 2021 р. сягнув 118,0 %, в сільськогосподарських підприємствах 121,8 %, а у господарствах населення – лише 111,1 %. Також зниження виробництва продукції тваринництва було більш помітним саме в господарствах населення, а не в підприємствах – індекс відповідно склав 93,5 % проти 96,8 %.

Прояви кризи та її наслідки в сільському господарстві у 2020-2021 рр. мали чітко виражені територіальні особливості. Так, в регіональному розрізі приріст сукупного виробництва сільськогосподарської продукції спостерігався у Чернігівській, Сумській, Івано-Франківській та Рівненській областях, а порівняно

стабільним він залишався у Львівській, Чернівецькій, Волинській та Тернопільській областях.

Поряд з тим у більшості регіонів обсяг виробництва скоротився. Особливо суттєво це відбулося в Одеській (сукупний індекс зміни склав 61,6 % у 2020 р. порівняно з попереднім роком, в тому числі у сільськогосподарських підприємствах 52,5 % та у господарствах населення – 75,6 %), Кіровоградській (відповідно 67,8 %, 62,1 % та 79,5 %), Миколаївській (74,9 %, 71,2 %, 81,6 %), Черкаській (75,6 %, 71,3 %, 94,3 %), Київській (80,5 %, 75,4 %, 95,6 %), Вінницькій (83,9 %, 81,4 %, 91,2 %), Дніпропетровській (84,4 %, 86,0 %, 80,9 %) областях. В усіх інших регіонах скорочення виробництва у 2020 р. порівняно з 2019 р. було не настільки значним, а сукупний індекс продукції коливалося у межах 85 – 96 %.

У наступному році, як і по Україні в цілому, в окремих регіонах сформувалися протилежні тенденції порівняно з попереднім роком. Так, за десять місяців 2021 р. сукупне сільськогосподарське виробництво продовжувало скорочуватися лише у Закарпатській області (сукупний індекс склав 95,8 %, у тому числі у сільськогосподарських підприємствах 78,6 % та господарствах населення 96,8 %), Полтавській (відповідно 98,5 %, 97,1 %, 101,2 %), Сумській (81,3 %, 78,1 %, 92,0 %), Харківській (97,5 %, 99,0 %, 94,1 %) областях. В усіх інших регіонах він зростав. Показовим є те, що найвищих позначок зріст досягнув саме у тих регіонах, які у попередньому 2020 р. демонстрували найбільш негативні тенденції. Так, у Одеській області сукупний індекс виробництва сільськогосподарської продукції склав 188,4 %, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах 246,2 % та в господарствах населення 127,9 %, Миколаївській області відповідні позначки склали 141,0 %, 147,3 %, 131,0 %, у Кіровоградській – 134,1 %, 140,6 %, 123,7 %.

Показовим також є те, що криза, спричинена пандемією COVID-19 та запровадженими карантинними обмеженнями, призвела до суттєвої варіативності й дестабілізації виробництва у розрізі окремих регіонів України як стосовно різних типів товаровиробників, так і щодо різних галузей виробництва (табл. 2.3). Так, коефіцієнт варіації виробництва сукупної продукції в сільському господарстві сягнув 35,7 %, у тому числі сільськогосподарських підприємствах склав 59,1 %, а у господарствах населення – 14,7 %. Тобто виявлено, що діяльність у громадському секторі більш нестабільна порівняно з

особистими селянськими господарствами, що підтверджує раніше визначені тенденції. У галузевому розрізі індекс виробництва продукції у тваринництві свідчив про вищу стабільність порівняно із рослинництвом. Так у тваринництві він коливався в межах 4,8–14,2 %, що характеризує змінюваність як незначну, тоді як у рослинництві у межах 23,6 – 77,9 %, що говорить про її високий рівень.

Таблиця 2.3

Варіативність виробництва сільськогосподарської продукції
у 2020-2021 рр.

Показники	Сукупна продукція	Продукція рослинництва	Продукція тваринництва
2020 р.			
Коефіцієнт варіації, % у:			
- господарствах усіх категорій	35,7	51,9	4,9
- підприємствах	59,1	77,9	14,2
- господарствах населення	14,7	23,6	4,8
2021 р. (січень-жовтень)			
Коефіцієнт варіації, % у:			
- господарствах усіх категорій	85,7	115,9	9,8
- підприємствах	193,7	213,3	43,6
- господарствах населення	27,5	45,6	3,6

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [7]

Однак у наступному році варіативність значно зросла, особливо у рослинництві та у товаровиробників громадського сектору. Зокрема у рослинництві громадського сектору вона сягнула 213,3 %.

Отже, криза, спричинена пандемією COVID-19, позначилася на діяльності сільськогосподарських товаровиробників не лише скороченням обсягів виробництва, а значною дестабілізацією діяльності та ділової активності, що створило ризики втрати фінансової стійкості, зниження доходності і платоспроможності, а отже негативно позначається на їх фінансовій безпеці.

Дестабілізація призвела до зниження доходності великих, малих та мікро сільськогосподарських підприємств, а також до зростання частки збиткових товаровиробників, що наочно продемонстровано в табл. 2.4. В кінцевому підсумку сільськогосподарські товаровиробники частково втратили запас фінансової міцності під впливом кризи, спричиненої COVID-19 та запровадженням

карантинних обмежень і локдаунів. Так, якщо у великих та середніх підприємств рівень фінансової незалежності (автономії) залишився цілком прийнятним (коефіцієнт фінансової незалежності у великих підприємств сягнув 0,54, а у середніх – 0,57), то у малих сільськогосподарських підприємств він був граничним (коефіцієнт дорівнював 0,51), а у мікропідприємств – в цілому недостатнім (0,43).

Таблиця 2.4

Частки збиткових сільськогосподарських підприємств
та обсяги збитку у 2018-2020 рр.

Показники	Р о к и		Зміни у 2020 р. порівняно з 2019 р., +/-
	2019	2020	
Частка збиткових підприємств, %			
- великих підприємств	20,6	25,0	4,4
- середніх підприємств	18,5	16,0	-2,5
- малих підприємств	16,8	17,4	0,6
- мікропідприємств	16,5	17,6	1,1
Обсяги отриманого збитку, млн. грн.			
- великих підприємств	3180,7	3800,3	619,6
- середніх підприємств	9481,5	9300,0	-181,5
- малих підприємств	9857,7	13250,5	3392,8
- мікропідприємств	5393,1	5841,5	448,4

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [8]

Показник покриття поточних зобов'язань у 2020 р. у всіх типів підприємств незначно відрізнявся від попереднього року, однак був не достатньо значимим – відповідно 1,28 у великих, 1,83 – середніх, 1,55 – малих та 1,35 – мікропідприємств.

Також недостатніми виявилися показники ділової активності та прибутковості і рентабельності сільськогосподарських підприємств. Так, оборотність активів у 2020 р. великих сільськогосподарських підприємств становила лише 0,42, середніх – 0,61, малих – 0,51 та мікропідприємств – 0,40. Рентабельність сукупного капіталу у 2020 р. великих сільськогосподарських підприємствах склала 4,75 %, середніх – 8,56 %, малих – 6,97 % та мікропідприємствах – 5,64 %.

Однак найбільше під впливом кризи погіршилася маневреність капіталу сільськогосподарських підприємств, що ускладнило їх швидке переформатування на нові засади діяльності й стало причиною низки проблем (рис. 2.8). Сукупно це свідчить про вплив кризи на погіршення фінансової безпеки сільськогосподарських

підприємств, що ускладнює не лише їх адаптацію до нових умов функціонування, змінених під впливом кризи, а й погіршує можливості подальшого розвитку у постпандемічний період.

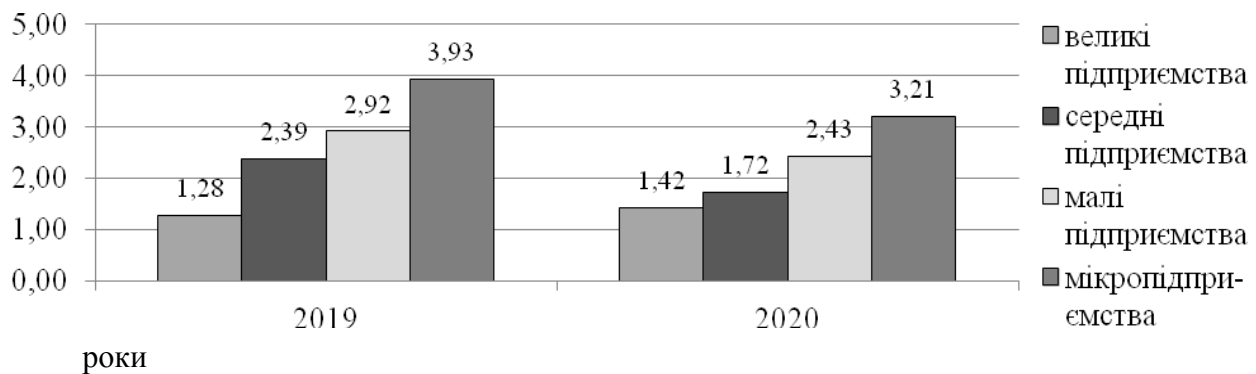


Рис. 2.8. – Зниження рівня маневреності власного капіталу у різних типах сільськогосподарських підприємств

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [8]

Найбільш типовими механізмами виникнення і перебігу кризи у діяльності сільськогосподарських підприємств стало виникнення фінансової небезпеки та втрата фінансової стійкості і маневреності внаслідок дестабілізації фінансово-кредитного і грошового ринків, ринку постачання, зниження платоспроможного попиту населення, скорочення обсягів діяльності підприємств-споживачів сільськогосподарської продукції.

Перебіг кризи та її вплив на кожного окремого сільськогосподарського товаровиробника відбувався під впливом трьох ключових груп умов:

- по-перше, умов функціонування господарюючого суб'єкта – його фінансово-майнового стану, ресурсної забезпеченості, положення на ринку, потенціалу розвитку, запасу фінансової міцності тощо;

- по-друге, внутрішніх і зовнішніх чинників фінансової дестабілізації, а саме недосконалості організаційної структури господарюючого суб'єкта, невідповідності кадрів до роботи в умовах криз, негативних тенденцій економічної динаміки, дестабілізації грошово-кредитного ринку, зниження ділової активності тощо;

- по-третє, ефективності управління сільськогосподарським товаровиробником та раціональності процесів вироблення і

прийняття управлінських рішень.

Сукупність означених умов діяльності, чинників дестабілізації та управлінських рішень у процесі своєї взаємодії змінювали параметри функціонування сільськогосподарського товаровиробника та визначали особливості механізму виникнення і перебігу криз.

Таким чином, зменшення уразливості сільськогосподарських товаровиробників від впливу кризи значною мірою залежить від ефективності їх господарювання, спеціалізації та концентрації виробництва, територіального розташування, природно-кліматичних умов і, особливо від сформованих господарських зв'язків, а в умовах локдаунів із-за поширення пандемії – від здатності швидко реструктуризувати канали збуту готової продукції та придбання товарно-матеріальних цінностей, трансформувати підходи до маркетингу, застосовувати нові форми просування на ринок, в тому числі на основі сучасних цифрових технологій.

Перелік використаних джерел:

1. Маркіна І. А., Овчарук О. М. *Антикризовий менеджмент підприємств агропродовольчої сфери України в умовах глобалізаційних викликів : монографія. Полтава : Астроя, 2020. 228 с.*

2. *Формування ефективного антикризового менеджменту в сфері АПК України : монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л. М. Баценко. Суми : Мрія, 2016. 212 с.*

3. Поважний О. С., Ткачова Н. М., Пілюшенко В. Л. *Антикризове управління економічною безпекою : монографія. Донецьк : ВІК, 2010. 309 с.*

4. Караїм М. М., Штангрет А. М. та ін. *Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. 249 с.*

5. Арєф'єва О. В., Прохорова Ю. В. *Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2011. 249 с.*

6. Андрющенко І. С., Крутова А. С. та ін. *Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири : колект. монографія / за заг. ред. А.С. Крутової. Харків:Іванченко І. С. [вид.], 2018. 280 с.*

7. *Індекс сільськогосподарської продукції : Експрес випуски. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.*

8. *Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва, 2020 : Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2021. 132 с. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Dsvsmm_20.pdf.*

2.6. Регіональні кластери: національні економічні інтереси та культура управління

Сьогодні економіка України потребує свого актуалізованого стимулюючого впливу на платформах поєднання теорії та практики сучасних знань менеджменту, інформаційного та освітнього забезпечення з векторами прискорення економічного та природоохоронного прогресу, гармонійного поєднання культури та соціальної відповідальності. Така постановка питання передбачає інтегрування зусиль влади, бізнесу, населення та орієнтацію руху на формування нової моделі відтворення складних господарських систем на основі дії принципу балансу економічних інтересів, пріоритетності національних інтересів над бізнесовими та особистими.

Актуальні питання управлінського забезпечення розвитку регіональних та галузевих кластерів в Україні лише набувають свого визнання. Однак поступове розширення сфери кластерів і формування новітніх об'єднань підприємств, освітніх закладів, організацій різних форм власності в регіонах прискорює визнання необхідності й доцільності розробки та впровадження національної кластерної політики з вектором інноваційної активності. Для України регіональна та галузева кластеризація є драйвером позитивних зрушень у сфері інтегрованої співпраці бізнесу, влади, населення на основі балансу інтересів. Кластерно-інноваційна політика як цільовий інструмент державного та регіонального менеджменту здатна змінити пріоритети розвитку промисловості, підтримки малого та середнього бізнесу, залучити фінансові й інші ресурси для комерціалізації національних інноваційних проєктів, забезпечити координацію усіх ланок влади на виконання програм, проєктів інноваційного кластероутворення, просування пріоритетних заходів соціальної векторності [1].

В господарському комплексі України все більше значення, соціально-економічний вплив отримує підприємництво, як

фундамент ринкової системи, прогресивний сектор усіх складових життєдіяльності. Саме завдяки підприємництву відбуваються та прискорюються реформи, своє визнання та успішність сформували нові ринки, інноваційні продукти.

На думку провідних українських науковців підприємництво, без сумніву, було, є і надалі залишатиметься основною рушійною силою суспільного прогресу, локомотивом розвитку складних господарських систем. Тому проблематика наукових досліджень, що стосується питань підприємництва, ніколи не втратить своєї актуальності. Чимало світових грандів економічної науки присвятили свої роботи вивченню феномена підприємництва та підприємця. Наприклад, Й. Шумпетер, вбачав основну роль і сутність підприємництва у подоланні інерційності економічної системи, яка, у свою чергу, є наслідком раціональності самої людини і сформованих нею шаблонів і стереотипів економічної поведінки. Тому діяльність підприємця, у розумінні Й. Шумпетера полягає у зламі цих стереотипів, створенні нових комбінацій факторів виробництва з розрахунку на отримання нових конкурентних переваг. За таким підходом підприємництво виступає організаційною інновацією і характеризується як «творче руйнування» – демонтаж усталених комбінацій факторів виробництва, принципів і стереотипів господарювання заради створення нових, ефективність яких перевіряється конкуренцією. Якщо комбінація підтверджується високим прибутком, інновація сама поступово стає стійким стереотипом і відтворюється за інерцією доти, поки підприємець не зруйнує його задля більш нових, більш ефективних форм господарювання [2].

Активні та пасивні зміни, що відбуваються в діловому середовищі України, оновлюють економіку, мають свій цільовий рух до вирішення великої кількості проблемних питань, кризових станів. Найбільш актуальними постають питання організації та ведення бізнесу за умов кризи пандемії коронавірусу, що створила та продовжує продукувати цілий ряд нових викликів для суспільства. Такими викликами постають новітні завдання для влади в форматах розширення меж регуляторного впливу на ділове середовище регіонів з урахуванням різновекторного спектру змін. В узагальненому баченні та розумінні пріоритетності залучення потенціалу економіки первинними рекомендуємо визнавати:

- розвиток засад інформаційної економіки на платформах та проєктах – діджиталізації, смарт-спеціалізації регіональних та галузевих кластерів (асоціацій);
- формування новітніх стандартів інформаційної культури, що буде відповідати майбутнім станам інформаційного та соціоуправлінського прогресу;
- цільову підтримку бізнесу в виробничій діяльності, соціальному проєктуванні, наданні послуг;
- активізації експортоорієнтованості бізнесу з дотриманням економічних інтересів країни та територіальних утворень;
- розширення меж та впливу економічної політики в діяльності владних структур, як елементу удосконалення ринкових відносин, вирішення завдань провалів ринку;
- пошук, вивчення та впровадження інноваційних проєктів бізнесу, системи державного та регіонального управління.

Фундаментом успішності дій влади та м'якого впливу ринкового середовища слід визнавати удосконалення культури, в усьому її різнобарвному прояві, від культури професійної та бізнесової, до молодіжної та інтегровано кроскультурної. Саме процеси глобалізації, системної інтеграції людської діяльності дають велику кількість прикладів успішності розширення меж культур в умовах одночасних проявів епох – менеджерського імперіалізму, інформаційної та інноваційної революцій, активного переходу на модель кластерних відносин в конкурентному середовищі.

Культура управління в епоху менеджерського імперіалізму починає відбивати роль і місце системи управління (будь-якого рівня – державного, регіонального, галузевого, підприємства, бізнесу) як результат людської діяльності та акумулює в собі всі боки і характеристики взаємодії суб'єкта та об'єкта відносин, об'єднує їх в єдине ціле, привносить закономірності в усі сфери буття. Культура управління як інструмент регулювання та відтворення управлінських відносин формує передумови розвитку системи регіонального управління, забезпечує її рух від адміністративних механізмів розвитку і стандартів поведінки до ринкових та інформаційних. Сучасні досягнення людської цивілізації, її ключові цінності сконцентровано відображають рівень, ступінь і характер свободи людини, її реальні можливості і багатство умов реалізації інтелектуального потенціалу. Трансформаційна модель України, що

забезпечила її перехід від адміністративно-командної моделі управління до ринкової, у своєму фундаменті має однобічний вектор розвитку економіки, орієнтованої на перерозподіл усіх видів ресурсів в інтересах правлячої еліти. У результаті вітчизняна модель менеджменту в своїх трансформаційних процесах не була орієнтована на глибинні зміни в соціальній та культурній сферах, дотримання принципу первинності національних інтересів, що зробило деструктивний вплив на якісні параметри життя в регіонах та породило масове зубожіння, розрив у розмірах максимальної і мінімальної заробітної плати (доходів), знецінення освіти, зростання безробіття серед молоді, масову міграцію населення та інші негативні явища і деструктивні процеси. Ці негативні факти викликані в першу чергу відсутністю культурного наповнення і відповідного вектора розвитку [3].

Таке бачення та проблематика управлінської культури потребує системності, послідовності в змінах, бажанні отримати іншу модель культури, що буде відповідати цінностям соціальноорієнтованого майбутнього нашої країни. Саме нове модель культури повинна відповідати критеріям та принципам – гармонійного розвитку людини; консолідованих відносин між владою, бізнесом, населенням; пріоритетності національних економічних інтересів над галузевими, бізнесовими, корпоративними, індивідуальними. Векторами руху в змінах стандартів культури визнаємо вже закріплені в правовому полі України положення – відкритості, первинності свобод особистості, інформаційної прозорості дій влади, євроінтеграційних прагнень в економічному інтегруванні. В цілому зміни мають векторність з глобалізаційними та кроскультурними характеристиками, що відображає загальносвітові тенденції та окреслює вільний рух ресурсів на світових ринках, доводить ефективність відкритих соціальних систем з інноваційними пріоритетами розвитку.

Глобалізація в управлінській, бізнесовій культурі, відбувається як певна проекція економічних, геополітичних, релігійних, ідеологічних реалій на культурну цілісність буття людини, що призводить або до холізму (примату системи над її складовими – редукований глобалізм) або антихолізму (примату особливого, підсистеми над системною цілісністю – антиглобалізм), до редукціонізму (культура інтерпретується як норма, продукти культурної діяльності, засоби діяльності) [4] Таким чином, можна зробити висновок, що глобалізація культури в сучасному світі – це

складний, діалектично суперечливий процес, в якому тенденції інтеграції та диференціації, конфліктів та співпраці, універсалізації та партикуляризації не виключають одна одну, а є взаємно передбачаючими тенденціями розвитку. Тому не випадково, що дослідники часто обґрунтовують протилежні погляди на сутність глобалізації культури та тенденції її здійснення, як з позиції стимулювання суспільного прогресу, так і з точки зору його гальмування [5].

На зміни в підприємницькій культури значний вплив оказує саме рух до нових форм конкурентних відносин (як інструмент вирішення конфліктів конкурентного середовища), як загальносвітова тенденція та поширення кластероутворення в парадигмі відносин «влада-бізнес-населення», розширення принципів гармонійного розвитку на основі довіри. Ґрунтовний аналіз особливостей та трендів розвитку сучасних процесів регіонального кластероутворення [6,7] в умовах соціокультурної та економічної глобалізації окреслює групи цільових підходів та практичних заходів, за допомогою яких українська місцева влада може активізувати діяльність бізнесу, прискорити формування новітніх стандартів культури, щодо мотивованого кластерного проєктування та побудови майбутньої кластерної моделі економіки України відповідної до найкращих європейських зразків.

В системі знань сучасної регіоналістики питання актуальності, затребуваності регіональних кластерів не постає. Є чітка відповідь – ефективність та результативність доведено на рівні практики, цільових моделей регулювання бізнес-середовища, формування засад інноваційної та інвестиційної економіки, стимулювання відносин в парадигмі «бізнес-влада-населення», мотивації підприємств до інтеграційних дій в виконанні складних проєктів, спільних завдань. І це вже всесвітній досвід, який формує кластерну модель економіки в великій кількості країн, змінив принципово бачення конкуренції та управлінської культури.

Кластери, на думку провідного вченого – регіоналіста В. Захарченка, локалізовані на певній території міжгалузеві утворення, що включають увесь ланцюжок взаємозалежних видів діяльності – від виробництва до кінцевого продукту та сфери послуг. У сучасній економіці, для якої характерні розгалужені мережі підприємств, що працюють у кооперації одне з одним, такі утворення дають синергетичний і мультиплікативний ефекти [8].

Саме інструменти та технології кластероутворення постають актуалізованими в форматах поширення співпраці між владою та бізнесом за рахунок поєднання зусиль в напрямках покращення сфери послуг, надання медичних послуг та удосконалення сфери відпочинку, підтримки національного туризму з елементами рекреації територій, мотивування до високоекологічних стандартів випуску продукції та надання послуг.

Розглянемо та надамо стислої характеристики очікуваним ефектам від кластеризації на різних етапах реалізації відповідних проєктів.

1. Етап. Підготовче – проєктний.

В узагальненому баченні початковий, формування ідеї концепції, залучення цільових груп виконавців, обговорення варіантів розвитку та інтегрування дій, вивчення управлінських підходів та сценаріїв розвитку, визначення кола учасників, обговорення документообігу, розподіл завдань.

Найбільш суттєві ефекти – іміджеві та пізнавальні, мотиваційні, організаційно-комунікаційні, первинні інформаційно-довідкові, освітні.

2. Етап. Аналітико-проєктний.

У загальному баченні є підготовчим до основної роботи. Формуємо аналітико-діагностичне (можливо маркетингово-аналітичне) підґрунтя основної роботи. Розробляємо основний проєкт, обговорюємо, затверджуємо. Визначаємо принципи та технології загальної діяльності, розподіляємо повноваження та завдання. Оцінюємо стратегію (за потребою та наявністю середньо-, довгострокової співпраці). Формує групи відповідальних та визначаємо модель контролю.

Найбільш суттєві ефекти – напрацювання аналітико-інформаційного та документаційного забезпечення. Системне знайомство з станом та проблематикою ринкового середовища, особливостями діяльності представників конкурентного осередку. Отримуємо досвід, технології роботи, комунікації. Формується перший погляд на проблеми та конфліктні стани, обговорюється прийняття рішень за принципами балансу інтересів.

3. Етап. Реального функціонування та виконання мети, завдань кластеру.

Виконуємо усі процедурні етапи виробничого процесу, або надання послуги.

Найбільш суттєві ефекти – отримання фінансового ефекту (дохід, прибуток); розширення соціальних ефектів у вигляді нових робочих місць, новітнього досвіду; залучення цільової інформації щодо технології роботи та інформаційних ресурсів; закріплення та розширення іміджевих, освітніх, соціальних ефектів (та результатів).

Таке бачення етапізації в процесі та процедурах кластероутворення є доволі спрощеним, але дозволяє в подальшому його розширювати, до кожного етапу формувати алгоритми співпраці, визначати особливості інтегрованої роботи в усьому різноманітті управлінських проявів (від ідеї до результату). І тут вже буде накопичено досвід такої роботи, визначаються реальні перспективи подальших дій.

На думку видатного фахівця в системі знань регіоналістики Т. Калінеску наразі кластероутворення демонструють прихований потенціал у сфері ефективного розвитку економіки підприємств. Тому доцільність вивчення світового досвіду діяльності кластерів і впровадження його в економіку України та її підприємств – не викликає сумніву. Проте, враховуючи віртуальні особливості сприйняття кластероутворень, слід звернути увагу і зробити акцент на необхідності: створення законодавчо-нормативної бази щодо функціонування кластерів та їх віртуального існування; механізмів та інструментів державної підтримки діяльності кластерів на регіональному та національному рівнях, виходячи з вимог створення конкурентоздатної продукції; забезпечення готовності персоналу й інфраструктури підприємств до нового рівня інформаційно-комунікаційних відносин в умовах створення сумісності щодо цінностей й потреб у взаємовідносинах в середині кластерів; отримання об'єктивних прикладних ефектів щодо функціонування кластероутворень. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку прикладних методик вимірювання сумісних ефектів від участі у кластерних утвореннях та оцінювання вимог і потреб сучасних підприємств щодо входження у подібні об'єднання [9].

Найбільш актуальним для місцевої влади слід визнавати соціальне підприємництво, соціальноорієнтоване кластроутворення, такий потенціал інтегрованих проєктів в Україні ще доволі незначний. І саме зміна векторів конкуренції, перехід на відносини довіри, асоціювання та кластероутворення додає мотивів для соціального проєктування та подальшого втілення ідей у вигляді нових підприємств, нових та оновлених послуг.

Найбільшого поширення соціальне підприємництво отримало у Великобританії та Німеччині, у кожній із цих країн нараховується близько 100 тис. СП. У соціальних підприємствах Великобританії, яку вважають піонером соціального підприємництва, за оновленими даними 2018 р., працевлаштовано понад 2 млн осіб (або близько 5 % працездатного населення країни). Загальний річний оборот СП Великобританії становить 60 млрд фунтів¹. Згідно із даними звіту «State of Social Enterprise Report UK 2017» дві третини СП (69 %) надають різноманітні послуги соціально уразливим групам, а 44 % СП працевлаштовують такі категорії населення, при цьому 28 % – функціонують у депресивних регіонах країни. Найбільш типовими сферами діяльності СП у Великобританії є сфера послуг (72 %), зокрема: освіта (18 %), консалтинг (17 %), працевлаштування та професійна переорієнтація (14 %), а також роздрібна торгівля (12 %). При цьому значна частка СП (28 %) функціонує у сфері матеріального виробництва і зокрема сільському господарстві (13 %). 25 % соціальних підприємств Великобританії існують на ринку понад три роки і 27 % основним джерелом своїх доходів декларують продаж своїх товарів та послуг на відкритому ринку. Як зазначається у звіті: «Соціальні підприємства – це надійний бізнес, який конкурує на відкритому ринку, вирішуючи при цьому одні із найбільших проблем суспільства – від безпритульності та наркоманії до забезпечення психічного здоров'я та соціальної допомоги – створюючи можливості та зменшуючи нерівність. Вони демонструють традиційним підприємствам як соціальний вплив і прибуток можуть взаємодіяти. Тому, щоб ефективно реагувати на суспільні виклики та невизначеність майбутнього, ми повинні взяти за взірць для натхнення та керівництва модель соціального підприємства, яка допоможе створити економіку, яка працює для всіх»[10, 11]

Соціальна діяльність в форматах спільних проєктів постає реальною перспективою для економіки України в питаннях вирішення великої кількості проблем, пріоритетних завдань, інноваційних проривів. На прикладах такої діяльності формуються та отримують свого визнання нові стандарти культури (підприємницької, професійної, молодіжної та загальноуправлінської). Це додатковий потенціал нашого суспільства, його майбутнє.

Висновки. Трансформаційні процеси в розвитку українського суспільства слід визнавати як складі, синергетично пов'язані на платформах економіки, культури, соціуму. Перспективи прогресивного руху нашої країни стають доволі гострим питанням, що потребує свого нагального обговорення, визнання пріоритетності змін культури за принципами довіри, консолідації дії на інтегрованих платформах співпраці, обов'язкового дотримання національних економічних інтересів. Накопичення потенціалу культурних змін, позитивних зрушень забезпечить прорив українського суспільства в економічному та науково-технічному прогресі (модель економічного чуда Японії, Німеччини).

Важливим чинником розвитку суспільства, формування майбутньої моделі економіки є підприємницька культура, оскільки підтримка підприємництва, інновацій і креативності означає створення сприятливих умов для життєздатних підприємств. Розвиток культури підприємництва та заохочення людей до участі у підприємницькій діяльності мають велике значення для України. Однак якість менеджменту в сфері підприємництва, система професійного навчання на виробництві та підвищення кваліфікації в країні залишається недостатньо високою. Не тільки роботодавці, але й працівники не зацікавлені у систематичному підвищенні кваліфікації внаслідок слабкого зв'язку між витратами на навчання та його результатами. Відсутня ефективна міжсекторальна координація, що ускладнює забезпечення навчання впродовж життя. Потрібні реформи, спрямовані на підвищення потенціалу та ефективності інститутів і вдосконалення нормативно-правової бази для підтримки бізнесу. Держава має розробляти політику і стратегії, що підтримують розвиток підприємницької культури в країні [12].

Перелік використаних джерел:

1. Гудзь П. В., Мильніченко С. М., Трояновський І. В. Баланс інтересів в формуванні національної кластерної політики: інноваційна економіка та пріоритети влади. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: економіка і менеджмент. Вип.1 (27). Черкаси: СУЕМ, 2020. С. 55–64.
2. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія / [Пашко П. В., Лазебник Л. Л., Кіндзерський Ю. В. та ін.] ; за ред. д.е.н., професора П. В. Пашка та д.е.н., професора Л. Л. Лазебник ; Університет

державної фіскальної служби України. – Ірпінь, 2019. – 476 с. – (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 133). Стор. 6-7

3. Манн Р. В. Теоретико-методологічні засади розвитку регіонального менеджменту: особливості, проблеми, перспективи: монографія. Донецьк: ВІК, 2013. 382 с.

4. Ареф'єва А. Ю. Глобалізаційні процеси в культурі сучасності / А. Ю. Ареф'єва // Гілея: науковий вісник : зб. наук. пр. / гол. ред. В. М. Вашкевич. – К. : Вид-во «Гілея», 2017. – Вип. 116 (1). – С. 185–189.

5. М'язова І. Ю. Міжкультурна комунікація: зміст, сутність та особливості прояву (соціально-філософський аналіз): автореф. дис. канд. філос. наук : 09.00.03 / І. Ю. М'язова ; КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2008. – 18 с.

6. Finahina O., Pavlovska A., Mylnichenko S. Methodical bases of assessment of the level of development of the business environment: a global and regional view. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 7 Number 4. Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2019 – P. 144-152 (Web of Science)

7. Finagina O.V., Pankova L. I. Innovative cluster policy in the conditions of growing the capacity of globalization: regions of the world. *Annali d'Italia*. №10 2020. VOL. 3. Florence, Italy. – 78 p., P. 28-40.

8. Захарченко В. И., Осипов В. Н. Кластерная форма территориально-производственной организации. Ч. 1. Экономические кластеры как новая форма организации производства в регионе. Одесса: «Фаворит» – «Печатный дом», 2010. 122 с. , С.72

9. Калінеску Т. В. Кластери підприємств: віртуальність та практика застосування / Т. В. Калінеску // Часопис економічних реформ. – 2019. – № 1. – С. 82-89.

10. 1 URL : <https://www.socialenterprise.org.uk/the-future-of-business-state-of-social-enterprisesurvey-2017>]

11. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія / [Пашко П. В., Лазебник Л. Л., Кіндзерський Ю. В. та ін.] ; за ред. д.е.н., професора П. В. Пашка та д.е.н., професора Л. Л. Лазебник ; Університет державної фіскальної служби України. – Ірпінь, 2019. – 476 с. – (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 133).

12. Сприятливе середовище для сталих підприємств в Україні : звіт. К. : МОП, ФРУ, УЦСР, 2017. С. 12.

2.7. Підходи та цільові технології удосконалення планування соціально-економічного розвитку міст України в постпандемічний період

Розвиток економіки України, формування основ економічної та соціальної безпеки системно пов'язані з успішним, прогресивним функціонуванням міст, як концентрованих осередків усіх видів ресурсів, інформаційно-освітніх та науково-дослідних центрів. Актуальність питання розвитку економіки міст особливої гостроти набирає в умовах сучасної кризи пандемії та відповідної нагальної потреби в зміні підходів до економічної політики відтворення господарських комплексів складних регіональних утворень (міст, областей, районів). Проблема балансування, гармонійного розвитку економіки міст постає першочерговим завданням в державному, галузевому, регіональному та місцевому плануванні, прогнозуванні, розробці сценаріїв та цільових проєктів, активному залученні сучасної системи знань менеджменту та маркетингу.

Нагальність вирішення проблем кризових станів економіки міст за умов дії пандемії визначається низкою обставин, що мають об'єктивний характер, масовий прояв, пролонговану дію з врахуванням часу (фактично криза не має свого вирішення вже понад 2 роки). Окреслимо найбільш яскраві та досліджені науковцями, регіональним та місцевим менеджментом прояви кризових станів.

По перше, неконтрольованість процесів соціально-медичного розповсюдження вірусу, його недослідженість з позиції медичного захисту та формування системної безпеки населення. Невирішеність організаційних питань забезпечення захисту населення від неправомірний дій роботодавців, лікарів, представників державного менеджменту.

По друге, недостатня інформованість населення в питаннях захисту та соціо-медичної безпеки, наявність інформаційної асиметрії в висвітленні питань регулювання діяльності бізнесу, державних установ, закладів медицини, культури та освіти.

По третє, відсутність можливості планування поточних та стратегічних завдань безпекового характеру в стратегічних та тактичних планах влади через нерозуміння дій, особливостей характеру змін у діяльності міністерства охорони здоров'я України, вимог світової спільноти, заходів Європейського Союзу по відношенню до громадян України.

Окреслені проблемні питання в даному контексті є суто стислими та не відповідають усьому спектру дій кризи, її наслідків. На сьогодні кризові прояви мають своє поширення та вплив на фінансово-економічну стабільність, особливості роботи національної інфраструктури, контроль та регулярні заходи сфери послуг. Новітні вимоги до ведення господарської діяльності ускладнюються та формують серйозні негаразди розвитку бізнесу, державного сектору, міжнародним відносинам та крос-культурним комунікаціям. Такий стан необхідно визнавати наближеним до надзвичайних ситуацій.

Місцева влада та її менеджмент постають перед низкою конфліктних питань, які мають довгострокову дію, фактично окреслені вперше за каденції депутатів. Складність станів посилюється дією масових засобів інформації, які в більшості випадків шукають не позитивні зрушення в економіці та соціумі міста, а лише висвітлюють негативні прояви, накопичують страхи та непорозуміння населення та представників бізнесу.

Науковці наголошують, що в усі часи бурхливе становлення індустріалізації, що супроводжувало урбанічний процес, дають потужний поштовх розвитку територій із багатими ресурсами, природними та людськими. Ці зміни набули вкрай нерівномірного і стрімкого характеру. Можливості ж макро- і мікроаналізу не давали реального фундаменту для вивчення певних феноменів у розвитку територій і розв'язання проблем їх керованості і самоврядуваності. Процеси розвитку окремих регіонів (що мають свою специфіку та особливості відтворення), як складові елементів національних економік, формують інтерес та основу досліджень багатьох зарубіжних дослідників, які виокремили міста в самостійний об'єкт вивчення в системі знань регіоналістики. Їх необхідно визнати засновниками таких наукових напрямів, як регіональна економіка та регіональний менеджмент. Це такі всесвітньо визнані вчені, як У.Айзард, Л.Вальрас, В.Кристалер, В.Лаунхардт, Й.Тюнен, А.Вебер, А.Пробст, Ф.Перру, Р.Продюм, А.О'саліван, М. Кітінг, О.Енгландер, Г.Ритчль, Т.Паландер та ін. Українську наукову школу систем знань регіоналістики представляють визнані фахівці – Р. Манн, О. Фінагіна, О. Коломицева, А. Павловська, Л. Панкова, М. Пашкевич, Л. Проданова [1, 2, 5].

Оптимізація підходів до планування та сценарування розвитку економіки міста за умов трансформаційних зрушень в кризовому соціо-економічному середовищі України ускладнюється саме дією

форс-мажорних обставин, які необхідно визнавати як тимчасові, але достатньо впливові. Наукові дослідження в даному напрямі лише набувають своєї актуалізації та поширення у вигляді різноманітних літературних джерел.

Процеси розвитку змішаної економіки в Україні відбуваються за складною схемою, в умовах великої кількості трансформаційних зрушень, в тому числі це стосується специфічної моделі регіонального управління, що лише одержує оформлення, визнання. Тяжіння українського регіонального менеджменту коливається залежно від таких передумов у суспільному розвитку, як політична кон'юнктура, світові економічні процеси тощо. Якщо взяти до уваги геополітичну, географічну складність та різноманітність регіонального (адміністративного) поділу, стає зрозумілою багатоваріантність процесів розвитку, визначень перспектив і передбачуваних моделей регіонального управління (від орієнтації на глобальну концентрацію до повної децентралізації; деякі автори навіть обговорюють елементи і питання федералізації). Необхідно визнати, що у всіх науковців, що розробляють дані теоретико-методологічні питання, за наявності серйозних розбіжностей існує певна спільність. Це визнання таких важливих та стратегічно наповнених процесів та змін: регульованого поєднання ринку та адміністрування; соціальна спрямованість; глобалізація та інтернаціоналізація у господарському і суспільному житті; адаптування світового досвіду; складність культурних і соціальних трансформацій; новітні впливи інформаційного та інноваційного характеру [1].

Український регіональний менеджмент активно напрацьовує нову модель планування та прогнозування розвитку міст, територіальних громад, яка повинна відповідати потребам часу, мати посилені блоки управлінських заходів щодо корегування даних, швидкого оновлення інформації та змін інформаційних ресурсів. У парадигмі змін та оновлення підходів до планування та сценарування розвитку економіки міста актуальним постає наступний варіант бачення руху відповідної системи знань (рис. 2.9). Таке бачення актуалізує перспективи подальшого розвитку системи знань регіонального менеджменту та поступового руху до управління знаннями в умовах поширення стандартів інформаційної економіки та інформаційної культури.

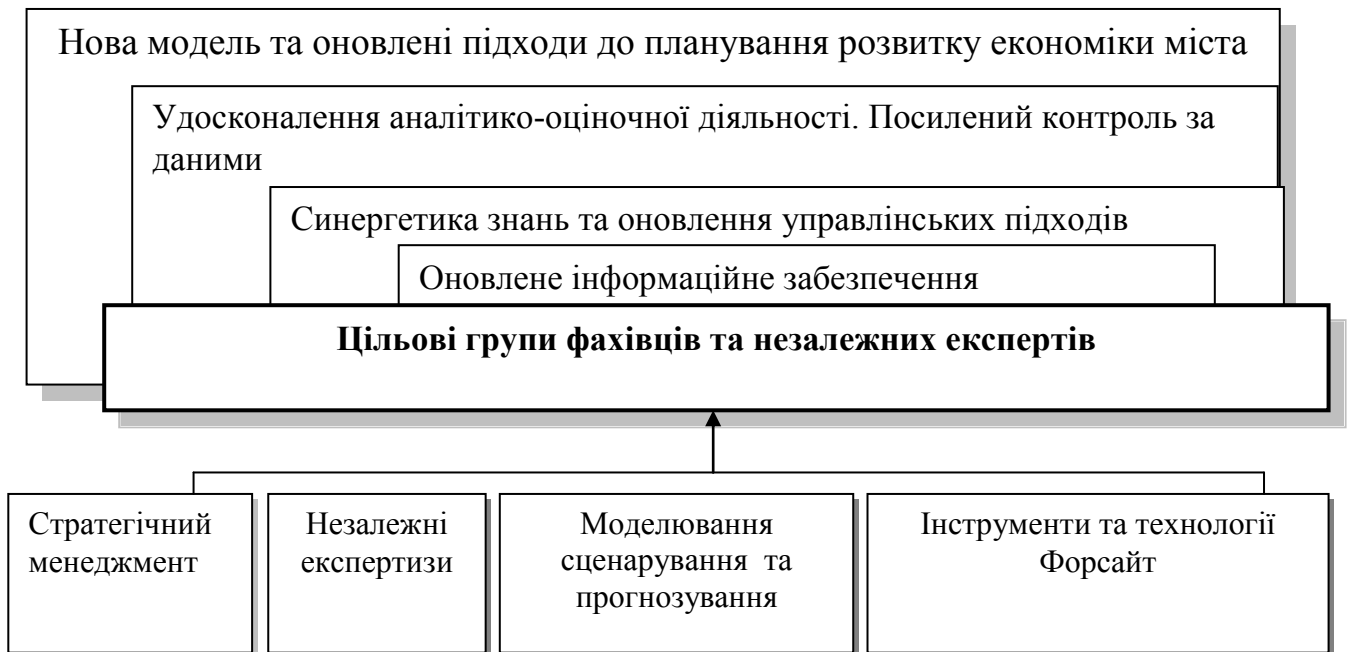


Рис.2.9. – Оновлені підходи до формування моделі планування розвитку міста.

Джерело: укладено авторами

Окреслимо та визначимо стислі характеристики структурних елементів рекомендованої моделі стратегічного планування за умов кризових станів в національній економіці, що забезпечують її актуальність для українського муніципального менеджменту:

1. Формування та залучення цільових груп фахівців з питань планування та прогнозування територій на основі конкурсного відбору та фактів успішної співпраці в процедурах розробки стратегій міста.

2. Цільове забезпечення інформаційними ресурсами, базами даних та базами знань. Розширюємо коло інформаційних ресурсів та потоків, залучаємо оновлені інформаційні продукти та технології, бажано з інноваційними характеристиками. Свого визнання потребують технології: Data Mining, як реальний інструментарій опрацювання великих обсягів даних; геоінформаційні продукти державних установ та комерційного характеру.

3. Свого впровадження та системного поширення потребує синергетика знань регіоналістики, екологічного та соціального менеджменту, управління проєктами, загальних знань економіки та менеджменту, маркетингу та міжнародних відносин. Особливу увагу рекомендуємо приділяти новітнім напрямам – інноваційному менеджменту та кластероутворенню, інформаційному маркетингу та

менеджменту, які все більше в світовому просторі отримують свого визнання, стають фундаментами нових моделей економік міст. На сьогодні проєкти та плани розвитку міст Китаю, США чітко зорієнтовані на стовідсоткову діджиталізацію, соціальну та економічну прозорість влади, формування відносин довіри в бізнесі та залучення до діяльності тисяч кластерних утворень на платформах галузевої, міжрегіональної, внутрішньо-ринкової співпраці.

Особисто наголосимо на включені до синергетичних напрямів розвитку планування блоку з питань смарт-спеціалізації регіонів. Ця тема визнана актуальною як у практиків системи регіонального менеджменту, так і в наукових колах [2].

У країнах ЄС просування політики смарт-спеціалізації стало вимогою часу через науково-технічне «відставання» від США та Японії і передбачало, передусім, подолання фрагментації та проблеми дублювання наукових досліджень внаслідок самотійного некерованого формування науково-технічної політики на рівні держав і розвитку однакових популярних технологій та галузей. Успішні, потребуючі свого адаптування результати та напрацювання досягнуто за рахунок стрімкого й успішного просування смарт-спеціалізації регіонів, корпорацій, галузей у глобалізованих інвестиційних та інноваційних проєктах Європи. Так, у стратегії смарт-спеціалізації регіонів Франції (наприклад регіон Centre-Val De Loire) визначено потенціал смарт-спеціалізації в сферах збереження енергії, біофармацевтики, косметики, екології та туризму. Просування смарт-спеціалізації в інноваційних проєктах Фінляндії спрямовано на розробку смарт-міст, що знайшло своє відображення в «Стратегії шести міст», де визначено стратегічні переваги шести найбільших фінських міст: Гельсінкі, Еспоо, Тампере, Вантаа, Оулу і Турку [3].

Також актуалізованим це питання постає у відповідності до прийнятої постанови Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 № 959 щодо змін до Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України (постанова КМУ від 11.11.2015 р. № 931) та Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу й оцінювання результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (постанова КМУ від 11.11.2018 р. № 932). Згідно з якими визначено, що смарт-спеціалізація – це «підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального

розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні». Такі рішення сформували правову основу для системного залучення оцінок смарт-спеціалізації в процес стратегічного планування регіонального розвитку в Україні, адаптування світового досвіду з питань розумної спеціалізації та інновацій. Також актуалізовано впровадження підходів європейської методології оцінок та прогнозів смарт-спеціалізацій територій до процесу стратегічного планування регіонального розвитку в Україні [Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 і 932: Постанова Кабінету Міністрів України № 959 від 14 листопада 2018 р. [4].

4. Самостійного дослідження та удосконалення вимагає аналітико-оціночна діяльність за умов стрімкого поширення проявів кризових станів, потреб швидкого та ефективного прийняття рішень. Саме якість цього сегменту забезпечує реальність більшості розрахунків, визначень перспектив та тенденцій. Наголос в цьому питанні рекомендуємо зробити на залученні комплексних оцінок та адаптованих технологій ЄС.

Необхідно визначити та підкреслити, що оновлені підходи сформують нову парадигму в стратегічному розвитку територій за умов стрімкого інформаційного та інноваційного прогресу, актуалізованої соціалізації з векторами безпеки відтворення економіки та соціуму в Україні.

Із визначених напрямів цільового вдосконалення розвитку засад планування варто зупинитися на дотриманні національних та регіональних економічних інтересів в процедурах та технологіях менеджменту, що постає принциповим питанням в форматі євроінтеграційних прагнень України. Загальна спрямованість такого руху відображено на рис. 2.10



Рис. 2.10. – Напрями розвитку планування з елементами балансування інтересів

Джерело: складено авторами

В умовах кризи пандемії подальший прогресивний розвиток економіки України ускладнюється, що постає відповідним до проблем та конфліктних зон в різних галузях, на окремих територіях. Удосконалення засад планування та прогнозування розвитку територій потребує прискореного вирішення низки завдань:

- визначення та виокремлення успішних територій (лідери за рівнем розвитку ділового середовища), що формують свій специфічний досвід розвитку в складних умовах, активно вирішують конфлікти на основі актуалізованих цільових підходів та технологій управління;

- накопичення інформації щодо консолідації ресурсів в межах регіональних утворень, які постають стратегічно важливими, потенційними в подальшому розвитку національної економіки та можуть бути залучені в плани, проекти (агломерацій, кластерів, бізнес-інкубаторів, технопарків);

- визначення послідовності змін що мали характер стратегічних та відповідали національним інтересам в планах регіональних утворень;

- комплексної інституціоналізації новітніх підходів до процесу та процедур планування, прогнозування на основі адаптації найкращого національного та світового досвіду.

Отже, удосконалення процесу та процедур планування розвитку міст України потребує комплексного підходу та системного науково обґрунтованого розвитку на засадах інноваційного та соціального прогресу (незалежно від розміру міста, особливостей агломерування, специфіки формування бюджету), гармонійного регуляторного впливу на ділове середовище за рахунок корегування планів та проектів в напрямках прогресивних змін, оновлених соціальних та інформаційно-комунікаційних стандартів, вимог екологічної безпеки населення.

Перспективний розвиток ділового середовища є невід'ємною умовою поступової стабілізації фінансово-економічного стану на регіональному рівні та забезпечення тенденцій його подальшого прогресу, системного просування форматів розвитку кластерної економіки та кластеризації підприємств. Особливу увагу необхідно приділити не стільки адаптації досить поширеного та прогресивного зарубіжного досвіду, скільки розробці на його підґрунті національних підходів, методів та інструментів розвитку українського регіонального менеджменту. Лише за таких умов можливо досягти збалансованості інтересів і сталого зростання у соціальній та фінансово-економічній сферах регіонального розвитку, ефективності процесів формування національного бізнесу, прогресивних змін у діяльності підприємств [5].

Це вимога часу, яка стимулює соціально-економічний розвиток міст, надає новітнього бачення плановій та прогностичній діяльності менеджменту, формує гіпотези глобальних зрушень, окреслює перспективні стани регіонів, галузей, бізнесу. Сприяння процесам інституціоналізації інноваційно орієнтованого досвіду, спрощення доступу до цільових інформаційних ресурсів, послідовне закріплення технологій управління знаннями забезпечить досягнення прогресивних змін.

Перелік використаних джерел:

1. Манн Р. В. *Теоретико-методологічні засади розвитку регіонального менеджменту: особливості, проблеми, перспективи: монографія.* Донецьк: ВІК, 2013. 382 с.
2. Панкова Л. І. *Смарт-спеціалізація як сучасний напрям розвитку економіки регіонів України. Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн. Вип. 1. Київ: Нац. акад. упр., 2020. С. 73-82.*
3. Le Programme LAVOISIER. URL: <http://www.lestudium-ias.com/fr/content/le-programme-lavoisier>; Smart specialisation platform.

URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home> (дата звернення: 22.01.2019).

4. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-i-vid-11-listopada-2015-r-931-i-932> (дата звернення: 04.05.2019).

5. Finahina O., Pavlovska A., Mylnichenko S. Methodical bases of assessment of the level of development of the business environment: a global and regional view. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 5 Number 5. Riga: Publishing House «Baltija Publishing», 2019. P. 170-182.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД

3.1. Маркетинг як основа формування стратегії розвитку організацій в сучасних умовах

В сучасних умовах успішність роботи організацій здебільшого залежить від правильно обраної стратегії та ефективного планування. Розробляти стратегічні дії організації – це значить визначати загальний напрямок її діяльності. Стратегія – це не просто функція напрямку, а також функція часу. Вона включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку організації, відповідальність за які покладено на його керівництво.

Сучасний темп життя настільки нестабільний, що стратегічне планування це єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей. Довгострокове узгодження можливостей організації з ситуацією на ринку визначають за допомогою маркетингової стратегії. Інструментами реалізації маркетингових заходів на цьому рівні виступають [2]:

- вдосконалення організаційної структури організації;
- організація виходу на нові товарні ринки;
- розробка і введення на ринок нового товару;
- згортання ділової активності і відхід з ринків, де стало неможливим отримання стійкого прибутку;
- вихід на нові ринки за допомогою створення спільних організацій;
- кооперація діяльності з агентами, що володіють досвідом успішної діяльності на ринках, що цікавлять.

В основі стратегії маркетингу лежать п'ять стратегічних концепцій:

- вибір цільових ринків;
- сегментація ринку, тобто виділення конкурентних цільових ринків в рамках сукупного;
- вибір методів виходу на них;
- вибір методів і засобів маркетингу;
- визначення часу виходу на ринок.

Складність і компетентність стратегічного маркетингу залежить від того, в чому конкретно полягає діяльність організації. Розвиток

маркетингу в наші дні особливо важливо, оскільки багато в чому зумовлюється майбутнє не тільки організації, але і держави. Інформація, в наш час, є важливим виробничим ресурсом, а знання головною рушійною силою економіки. Інтелектуальний потенціал стає вирішальним фактором збільшення національного багатства країни і тому є потреба у створенні освітнього маркетингу. Маркетинг освітніх послуг забезпечує найбільш продуктивне задоволення потреб: особистості — в освіті; навчального закладу — у конкурентоспроможності на ринку і матеріальному добробуті його працівників; організацій — в розвитку персоналу; суспільства — у розширеному відтворенні трудового й освітнього потенціалу країни [1].

Маркетинг в сфері освіти відрізняється різноманітністю і своєрідністю одночасно. Визначається це специфікою освітнього виробництва і широкого асортименту послуг: виховних, освітніх, наукових. Освітня послуга — це комплекс навчальної і наукової інформації, що створюється у процесі діяльності педагогічного колективу закладу освіти і передається учню, студенту чи слухачу у вигляді суми знань загальноосвітнього та спеціального характеру, а також практичних навичок для подальшого застосування у професійній роботі з метою задоволення потреб особистості, суспільства, держави. Узагальнюючи підходи до всіх рівнів освіти необхідно відмітити, що сучасна діяльність у педагогіці здійснюється тріадою менеджмент - маркетинг - інновації. За таких умов набуває актуальності вміння керівника задіяти маркетингові механізми для досягнення освітніх цілей організації [4, с. 28, 7, с.13].

Характерною ознакою освітніх послуг є те, що вони нематеріальні. Накопичуються не самі освітні послуги, не дії зі здобуття освіти, а результати цих дій. В закладах освіти доводиться мати справу з товарами не матеріального виду, а із певними послугами, які не відокремлені від самої педагогічної діяльності. Інакше в освіті проявляються і такі складові маркетингу, як вивчення попиту, вартість на послуги, методи формування фінансових ресурсів, розподілу й стимулювання. Проте, теорію маркетингу можна застосувати як до маркетингу товару, так і до маркетингу послуги. Адже послуга — це теж товар. Послуга — це товар, який не можна впустити себе на ногу». Також є цікавий вислів: «Продукти споживають, послуги переживають». Отже, освітня послуга є складним поняттям. Вона охоплює кілька елементів відповідно до

освітньо-кваліфікаційного рівня [3, с.37; 5, с. 50]. Сукупність цих елементів відображено на рис. 3.1.

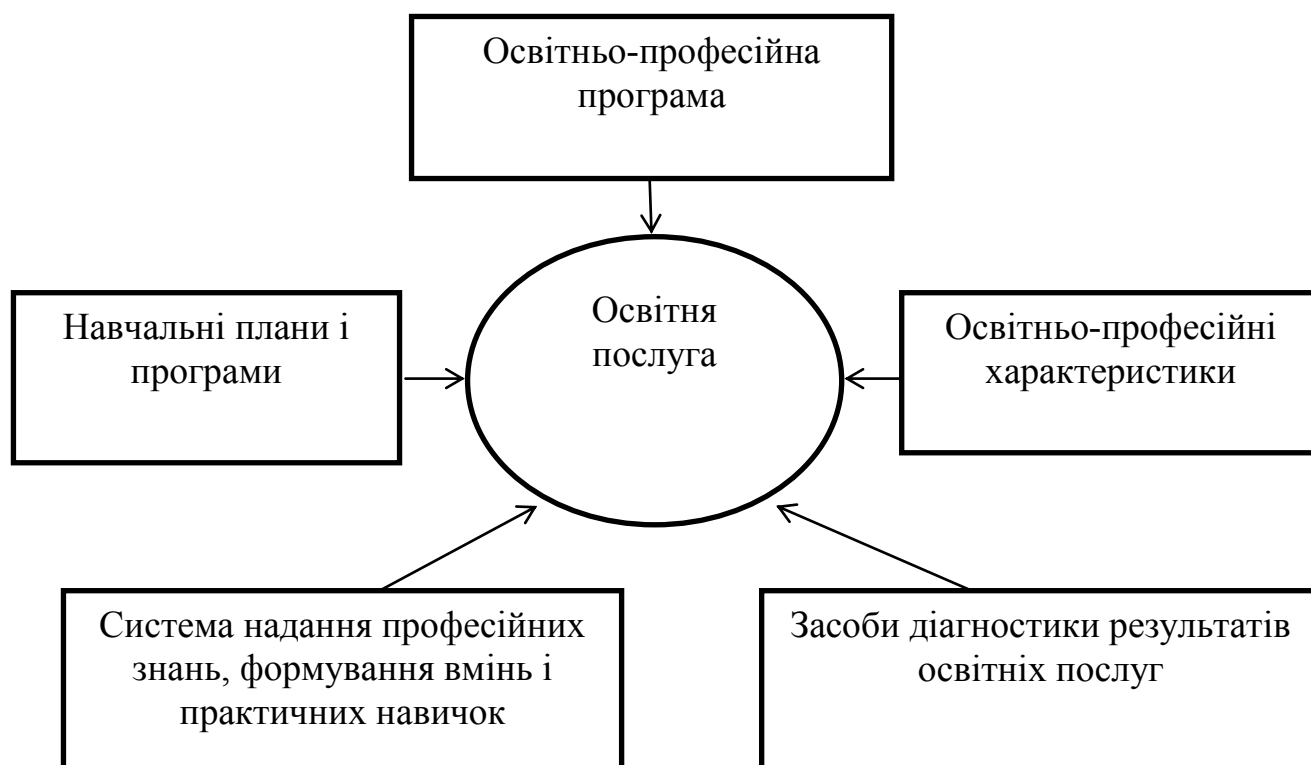


Рис. 3.1. – Елементи освітньої послуги як специфічного маркетингового товару

Освітні послуги надаються споживачеві у вигляді освітньо-професійної програми. Вона розробляється для того, щоб задовольнити потребу особистості в освіті, первинній професійній підготовці або підвищенні кваліфікації. Навчальні заклади на ринку освітніх послуг пропонують не окремі освітні послуги у вигляді лекцій, семінарів, практичних занять, ділових ігор, а комплекс взаємозв'язаних послуг, націлених на досягнення певної мети й забезпечених належними людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами.

Освітня послуга має суттєву специфіку.

по-перше, надання послуги є форвардною операцією, адже продають не стільки послугу, скільки її результат, який залежить не лише від вчителя але й від учня, студента або слухача;

по-друге, освітню послугу неможливо зберігати (з позиції виробника);

по-третє, право власності на освіту не є визначеним.

Освіта, з одного боку, це власність самої людини, а з іншого це інтелектуальна власність суб'єкта освітньої послуги (автора методики, навчального закладу, держави тощо). Також до особливостей освітньої послуги слід віднести:

- високу собівартість;
- відносну тривалість виробництва;
- творчий зміст процесу використання;
- відтермінованість ефекту;
- колективне споживання;
- вплив як на окрему людину, так і на суспільство в цілому;
- виробництво системою «учитель — учень», не дозволяє чітко

визначити внесок кожного у спільний результат.

Будь яка освітня організація здійснює свою діяльність не ізольовано від інших об'єктів, а під впливом різноманітних зовнішніх факторів та суб'єктів, які створюють маркетингове середовище. Маркетингове середовище – це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами освітньої організації і впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва. Маркетингове середовище формується на базі мікро- та макро- середовища рис. 3.2.

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого закладу освіти та його можливостей щодо обслуговування споживачів, а це: постачальники, посередники, клієнти, конкуренти та контактна аудиторія. Вплив цих сил, необхідно постійно аналізувати, враховувати та певним чином впливати на них, регулюючи свої відносини з партнерами в ринку.

Постачальниками можуть бути як юридичні так і фізичні особи, які забезпечують заклад та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для освітнього процесу. Тому вибираючи постачальників, слід враховувати якість запропонованого товару, гарантії, надійність та умови поставок. Маркетинговими посередниками також можуть бути юридичні та фізичні особи, які допомагають просувати, розподіляти і продавати освітні товари та послуги на ринку. Посередницькі структури можуть також здійснювати функції з інформування та консультування.



Рис. 3.2. – Основні фактори, які діють у маркетинговому середовищі.

Невід’ємним елементом системи маркетингу є конкуренти. Конкурентне оточення не можливо зводити лише до конкуренції між закладами освіти. До них належать: торговельні посередники, фірми-спеціалісти з питань організації руху освітніх товарів, агентства, які надають маркетингові послуги, кредитно-фінансові установи та інші. Жодним чином конкуренцією не можна нехтувати, доцільно постійно фіксувати зміни в конкурентному середовищі. Заклад освіти функціонує на ринку в оточенні контактних аудиторій різних типів, які можуть як сприяти, так і перешкодити його діяльності. Це можуть бути фінансові кола, які мають вплив на фінансове забезпечення, контактні аудиторії засобів інформації, громадські організації та широка громадськість. До складу учасників ринкових відносин, суб’єктів маркетингу освітніх послуг належать і споживачі послуг. З погляду маркетингу, до освітніх організацій входить функція формування пропозиції, тобто надання самих освітніх послуг клієнтам та просування їх на ринку. У зв’язку з цим організації освіти та їх клієнти є найактивнішими суб’єктами маркетингової діяльності [5, с.28; 8, с.35].

Усі розглянуті елементи мікросередовища функціонують у межах макросередовища до яких належать демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні фактори, вони не підлягають контролю зі сторони установ, тому організації освіти повинні пристосовувати до них свою діяльність. Менеджер із маркетингу має добре орієнтуватися у політичному середовищі та вміло застосовувати основні положення законів в інтересах освітньої організації, споживача та суспільства загалом. Кожний менеджер повинен враховувати рівень культури споживача, його історичні традиції, звички, спосіб життя, сімейний стан тощо. На прийняття маркетингових рішень впливають демографічні та економічні аспекти, які включають кількісний, якісний склад споживачів та їх купівельну спроможність.

Головне завдання менеджера з маркетингу освітніх організацій є визначити потреби і інтереси споживачів та задовольняти їх, тим самим, забезпечити себе у довгостроковій вигоді [2,7]. Тому, внутрішнім завданням менеджера кожної освітньої організації є необхідність спроектувати й підтримувати таке середовище, в якому люди, що працюють спільно, вмотивовані діяти продуктивно й ефективно в напрямку досягнення цілей. Наприклад, для оцінки діяльності закладу шкільної освіти важливим є конкурентоспроможність та необхідність щоб:

- школа мала свої переваги;
- давала якісну освіту;
- її любили учні та цінували батьки;

Найбільш розповсюдженою сферою маркетингу в школі є позаурочна діяльність. Тому, саме надання додаткових платних освітніх послуг, дозволяє певною мірою компенсувати недоліки навчального плану, створити умови для самореалізації дитини у творчій діяльності, реалізувати педагогічний потенціал учителів, збагатити профільне навчання тощо. Дедалі популярнішими стають і послуги для населення: навчання ділового мовлення, психологічні тренінги, консалтинг тощо. Важливим фактором розвитку маркетингової сфери освіти є орієнтація не лише на задоволення освітніх потреб населення, але й формування попиту на ті послуги, які навчальний заклад здатний надати. В такій діяльності чільне місце посідає реклама освітніх послуг, створення позитивного іміджу установи.

Маркетинг у освіті потрібно розуміти як особливий вид ринкової діяльності, який повинен визначити потреби кожного, в першу чергу в освітніх послугах та допомогти визначити пріоритетні напрями розвитку закладу та сфери освіти загалом. Основною метою надання платних освітніх послуг є задоволення потреб споживача у розширенні та поглибленні знань з основ наук, підвищення рівня навчальних досягнень із відповідних галузей знань.

Своєрідність маркетингу в освітній сфері надають і такі реальні обставини як, переважна більшість закладів це некомерційні установи та безкоштовність навчання. Проте Закон України "Про освіту" надає права закладам освіти суміщати свою основну діяльність із будь-якою підприємницькою діяльністю [1]. Але, потрібно мати на увазі, що право на надання платних освітніх послуг має заклад освіти, який є юридичною особою. Це означає, що заклад повинен мати статут, який затверджений місцевим органом влади, самостійний розрахунковий рахунок в банку, самостійний бюджет і відокремлений баланс. Крім того, установа повинна: зареєструватися в податковій інспекції; утримати ліцензію на ті види діяльності, які планує організувати; оформити належним чином трудові відносини з тією групою або окремими педагогічними працівниками, які будуть надавати платні освітні послуги.

Ринок освітніх послуг — це система соціально-економічних відносин між навчальними закладами і споживачами з метою продажу та купівлі освітніх послуг. Система маркетингу в освітньому комплексі країни, на жаль, не отримала достатнього поширення. Не кожна освітня організація може дозволити собі мати службу маркетингу. Тому, основну функцією маркетингу виконує самостійно, тобто керівництво закладу та його співробітники забезпечують регулювання ринку освітніх послуг. Освітня організація, яка сприймає таку філософію, суттєво змінюється. Вона не тільки орієнтується на чисельність учнів, викладачів чи розміром матеріальної бази, але і на визначені характеристики та обсяги потреб ринку праці, попиту споживачів на освітні послуги. Якщо ви хочете бути магнітом для інших, то спробуйте все маркетинг, комунікації, рішення, спілкування. Будьте простішими — і люди до вас потягнуться. Підвищення ефективності функціонування передбачає впровадження маркетингового підходу у сфері освітніх послуг.

Десять ідейних заповідей маркетолога:

Правило 1. Не вбий.

Ані словом, ані мовчанням, ані поглядом ідеї інших.

Правило 2. Не давайте вбити.

Ніколи нікому не давайте вбити свою ідею.

Правило 3. Не лови гав.

Ідеї приходять швидко, а йдуть ще швидше. Лови момент — фіксує ідеї.

Правило 4. Дивися по боках.

Ідеї приходять зусібіч, а не тільки в лоб. Дивися на всі боки. Для того, щоб уціліти в повітряному бою, потрібно крутити головою на 360 градусів. В бізнесі – як у повітряному бою.

Правило 5. Укради.

Так, це нормально, як що ви використовуєте ідеї інших.

Три зауваження:

- ваші ідеї також можуть вкрати;
- не привласнюйте ідей колег;
- не робіть цього, якщо ідею захищено патентом або копірайтом.

Правило 6. Змішуй.

Комбінуйте свої ідеї з чужими. Одна ваша ідея плюс чужа ідея - це ще одна ваша ідея.

Правило 7. Ділися.

Як казав Бернард Шоу: «Як що у вас є яблуко і у мене є яблуко, а ми поміняємося ними, то у нас залишилось по яблуку. Але якщо у вас є ідея і у мене є ідея, а ми помінялись цими ідеями, то у нас буде по дві ідеї. Обмінюйтеся ідеями.

Правило 8. Не зупиняйся.

Не припиняй вигадувати та реалізувати нові ідеї. Зупинка веде до творчої смерті.

Правило 9. Реалізуй.

Вигадати ідею недостатньо. Як би ви не пишалися кількістю та якістю ідей, це не головне. Ідеї потрібно втілювати в життя.

Правило 10.

Не соромся своїх ідей і осягнень. Прекрасні ідеї та їхнє успішне втілення – що може бути кращою підставою для гордості маркетолога [3, с.215].

Маркетинг на ринку освітніх послуг суттєво відрізняється від загального маркетингу, а тому слід дуже обережно впроваджувати його механізми в освіту. Не варто розглядати маркетинг як шлях вигідної реалізації освітніх послуг якими володіє заклад.

Перелік використаних джерел:

1. Закону України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегії змін //Ефективна економіка № 9, 2014.-[Електронний варіант].
3. Манн І. Маркетинг на 100%. Харків. – «Клуб Сімейне дозвілля». -2018.- 240с.
4. Мартиненко О.М., Ткаченко В.П. Механізм надання платних освітніх послуг в закладах шкільної освіти // The scientific heritage (Budapest, Hungary) 2021 P3.- № 74 С.27-32
5. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Навчальний посібник; Збірник вправ. - Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 1999. – С. 243.
6. Сиченко В.В. Сутність та особливості маркетингу освітніх послуг в Україні Державне будівництво [Електронне видання Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України]. – 2007. - № 2. – Режим доступу до журн. : <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
7. Телетов О.С. Маркетинговий менеджмент. Організаційно-педагогічні проблеми / О.С. Телетов, О.Г. Козлова // Інформаційні технології навчання у вищих закладах освіти: збірник матеріалів. – Суми: Видавництво СумДУ, 2001. – С. 12-16.
8. Ткаченко В.П. Освітній маркетинг як фактор успіху закладів шкільної освіти // The scientific heritage (Budapest, Hungary) 2019 P4.- № 40 С.34-37.

3.2. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств у постпандемічний період

Існуюча пандемія, яка завдала істотного удару по світовій економіці як в глобальному так і регіональному вимірах також гостро поставила питання оцінки впливів таких шоків на окремі категорії економічних агентів.

Конкуренція є однією з найважливіших категорій в сучасній економічній теорії. Вона являє собою складне явище, що набуває

різноманітних форм та в кінцевому підсумку виражає глибинну сутність ринкових відносин.

В той же час методи оцінки конкурентоспроможності як можливості економічних агентів здійснювати свою діяльність на рівні/ вище від конкурентів - стає одним із ключових етапів аналізу їх діяльності.

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють важливу роль у більшості країн, особливо в країнах, що розвиваються. МСП становлять більшість підприємств у всьому світі і вносять важливий внесок у створення робочих місць та глобальний економічний розвиток. Вони представляють близько 90% підприємств і понад 50% зайнятих у всьому світі. Офіційні МСП вносять до 40% національного доходу (ВВП) у країнах, що розвиваються.

99,98% юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ФОП), зареєстрованих в Україні, належать до суб'єктів малого і середнього підприємництва. У секторі МСП здійснює комерційну діяльність понад 6,9 млн осіб, або близько 82% від усіх зайнятих. На сектор припадає 65% обсягу реалізації товарів, робіт та послуг та 64% валової доданої вартості.

Об'єктом аналізу і демонстрації методики оцінки обрано промислові МСП України – крім описаних вище характеристик, також обрання саме представників промисловості обумовлене вищими показниками доданої вартості, які генеруються саме промисловими МСП.

Для аналізу даного виду економічних агентів та оцінки їх конкурентоспроможності побудована наступна авторська схема:

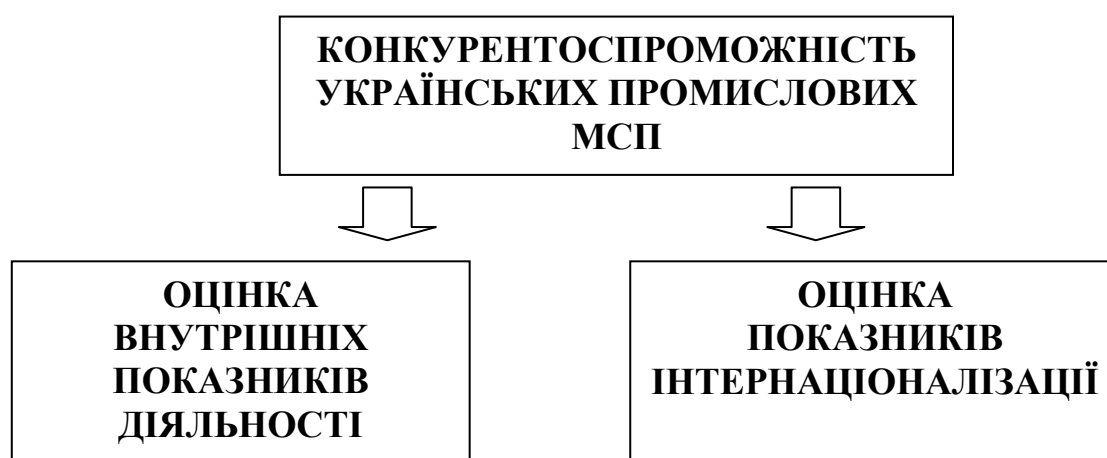


Рис. 3.3. – Теоретична схема блоку аналізу

Аналіз складається з 2 блоків – оцінки тих показників, які характеризують діяльність МСП на внутрішньому ринку та показників міжнародної діяльності цих суб'єктів.

Аналіз першого блоку варто розпочати з загальної кількісної оцінки малих та середніх підприємств в Україні:

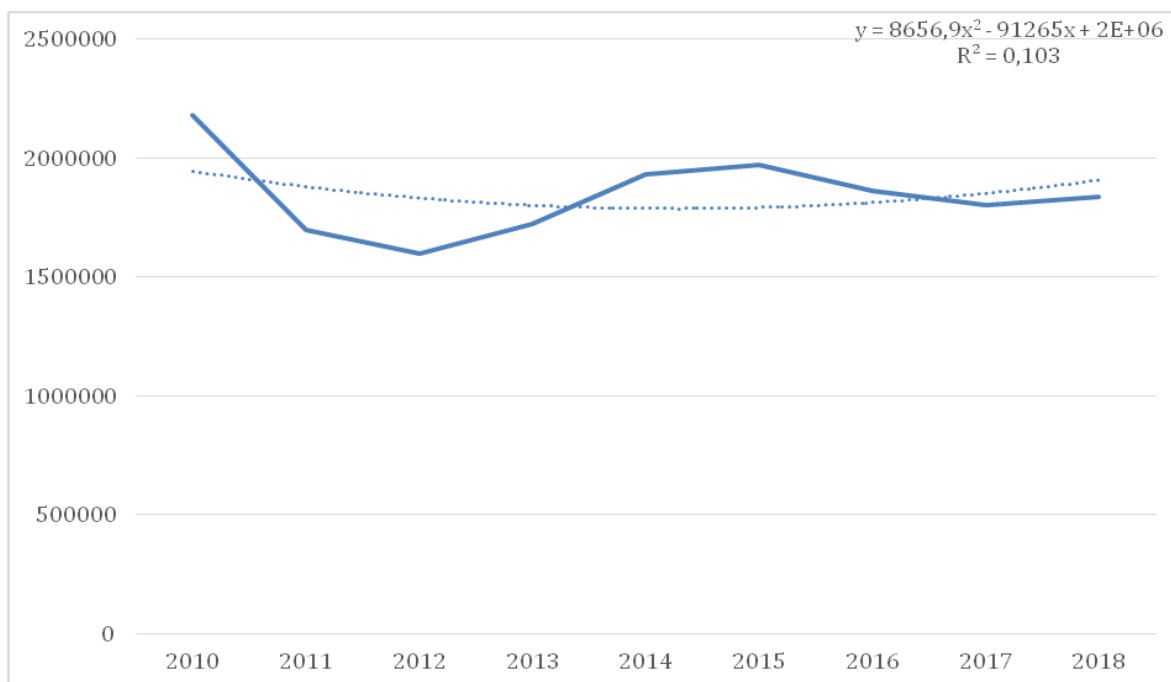


Рис. 3.4. – Кількість МСП, од.

Джерело: розраховано автором на основі даних Держкомстату

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що в 2012 році було зафіксована мінімальна кількість МСП в Україні після чого спостерігалася фаза зростання в 2014-2015 роках.

В Україні промисловими МСП ідентифікуються класи підприємств В+С+D+E згідно КВЕД-2010:

- 1) В – промисловість;
- 2) С – переробна промисловість;
- 3) D – постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря;
- 4) Е – водопостачання, каналізація, поводження з відходами.

В той же час загальна кількість промислових МСП протягом досліджуваного періоду не мала стійкої тенденції до зростання/зменшення – на такий сценарій зміни скоріш за все впливали зовнішні фактори впливу.

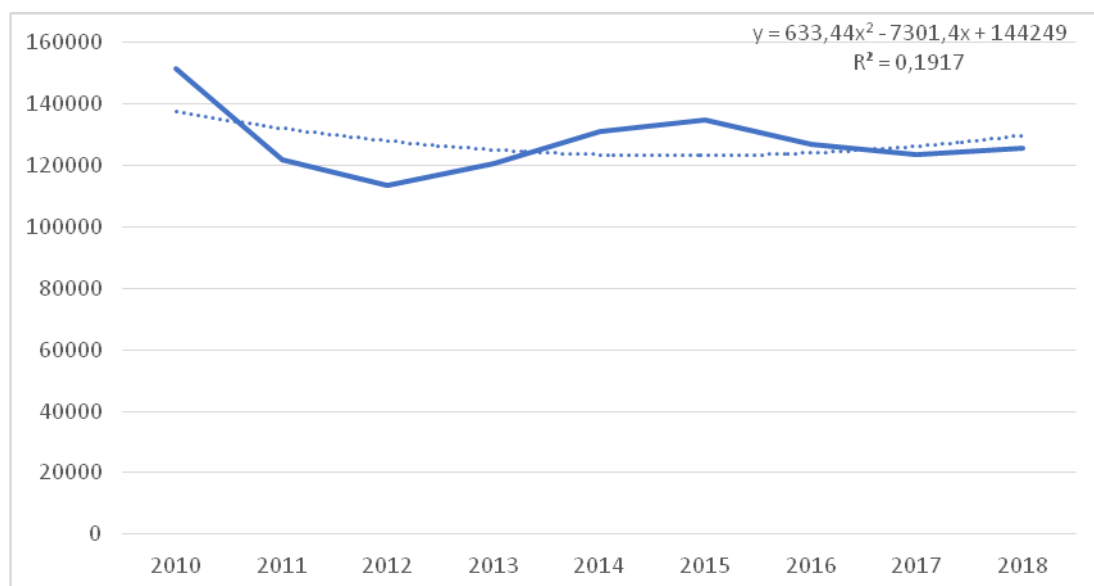


Рис. 3.5. – Кількість суб'єктів промислових МСП, одиниць
Джерело: розраховано автором на основі даних Держкомстату

Динаміка кількості промислових МСП протягом досліджуваного періоду не мала певної стійкої тенденції до зростання чи спаду піддаючись впливу зовнішніх факторів в економіці країни.

Структурний розподіл МСП за досліджуваний період показує, що промислові МСП займають лише близько 8% від загальної кількості, в той же час як майже 52% МСП зосереджені в сфері торгівлі:

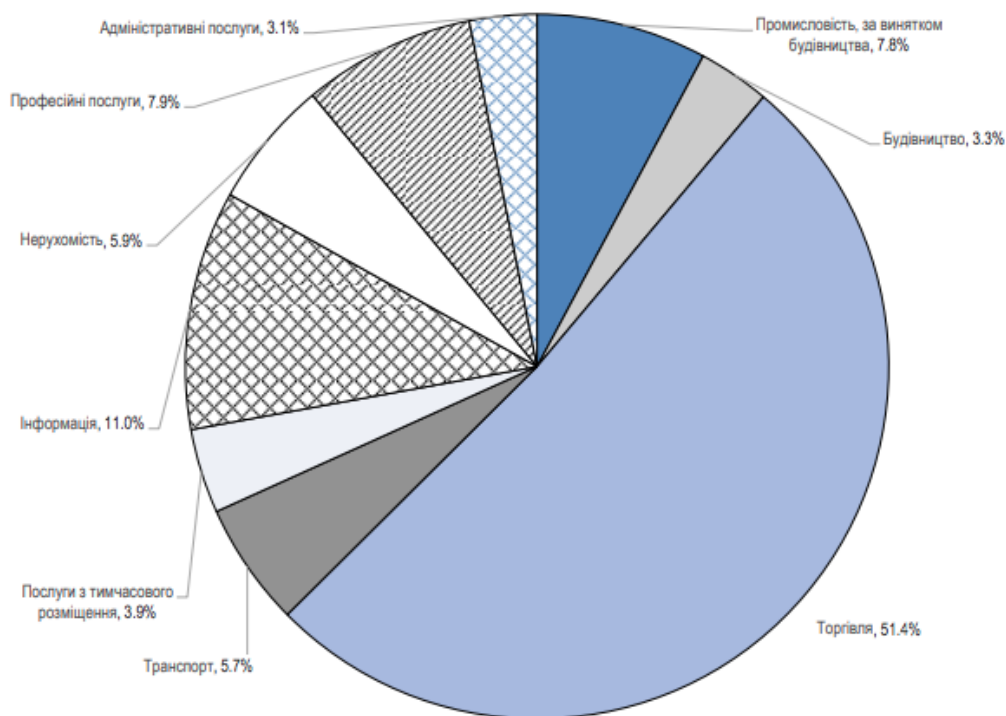


Рис. 3.6. – Розподіл МСП за секторами
Джерело: розраховано автором на основі даних Держкомстату

Не менш важливим напрямком аналізу є розгляд показнику кількості зайнятих працівників – оскільки багато досліджень зосереджують увагу на тому, що МСП генерують найбільшу кількість робочих місць у економіках розвинутих країн.

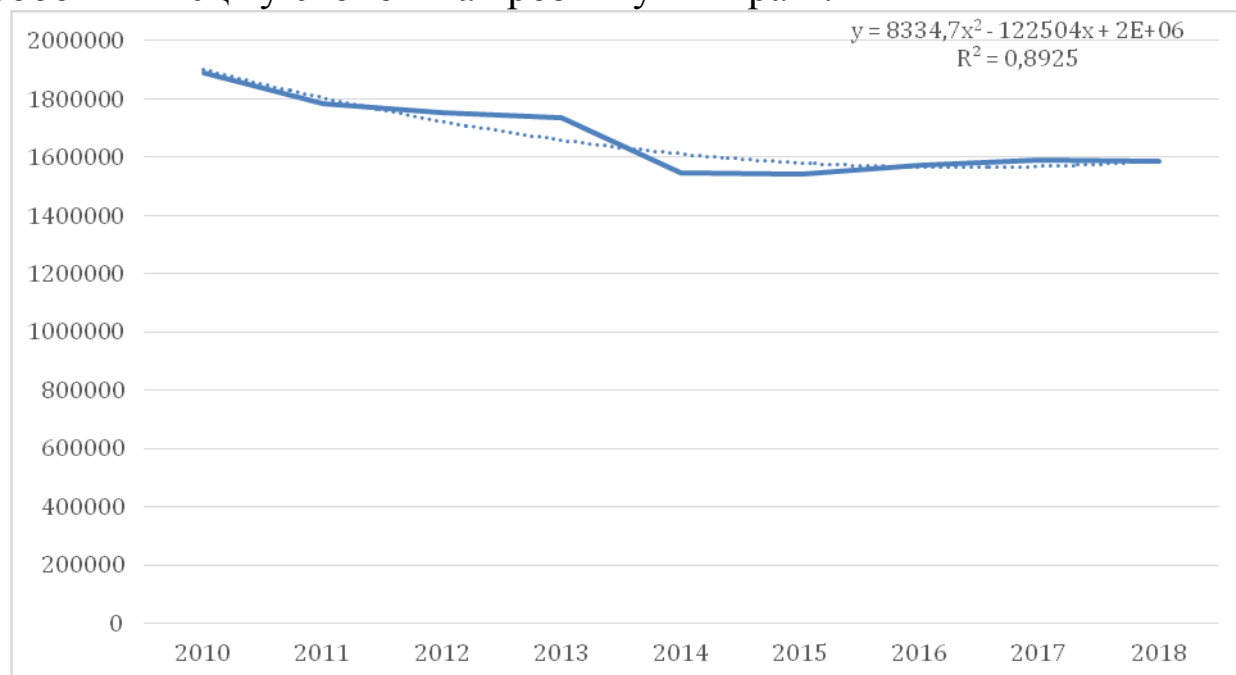


Рис 3.7. – Кількість зайнятих працівників в промислових МСП, тис. осіб

Протягом всього досліджуваного періоду спостерігається тенденція до зменшення кількості осіб, які працюють на даного виду підприємствах.

Ситуація з найманими працівниками має достатньо схожу тенденцію із показником зайнятих працівників – зменшення показника протягом 2013-2014 років.

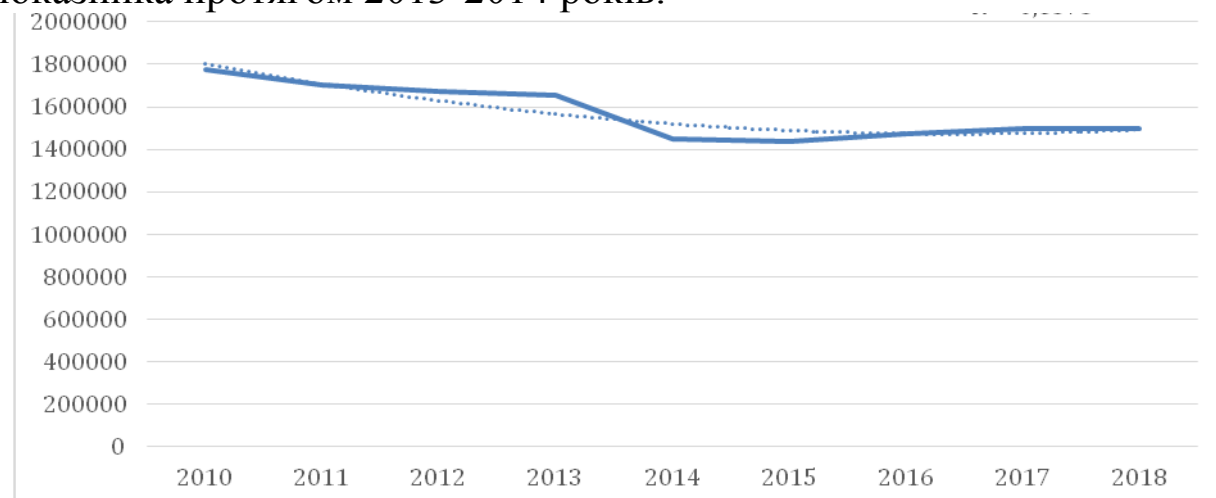


Рис. 3.8. – Кількість найманих працівників

Обсяг реалізованої продукції промисловими МСП за досліджуваний період демонструє тенденцію до збільшення частки в загальному обсязі реалізації всіх категорій МСП в Україні за досліджуваний період 2010 – 2018 р.р.

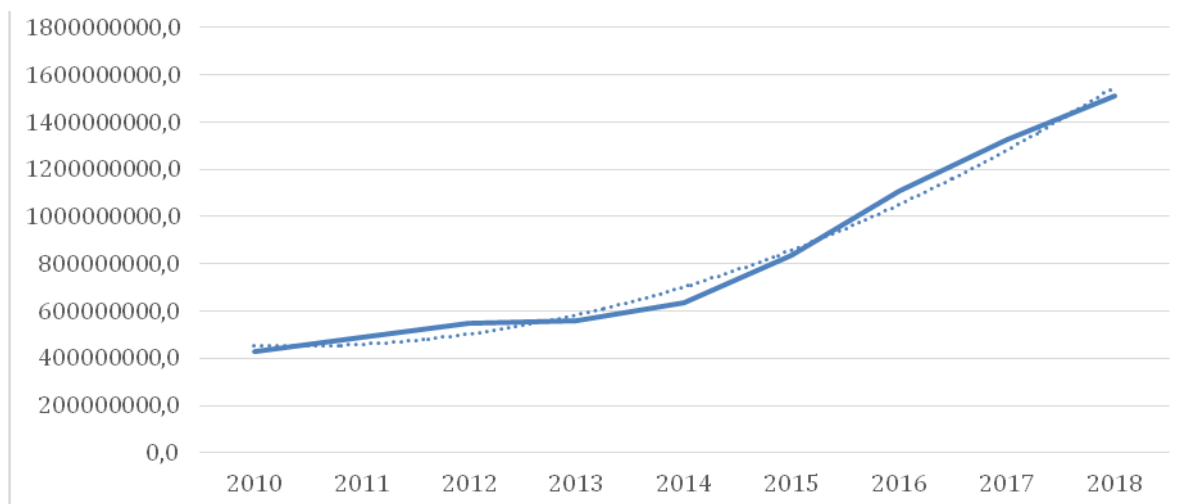


Рис. 3.9. – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн.

Щодо обсягу реалізованої продукції промисловими МСП можна спостерігати стійке зростання починаючи з 2010 року.

Необхідність розгляду показника оплати праці обумовлюється тим припущенням, що оплата праці є трансформованою величиною грошової маси, які отримують робітники – тобто заробітною платою, яка в свою чергу формує платоспроможний попит (вносить свою частку) всередині країни.

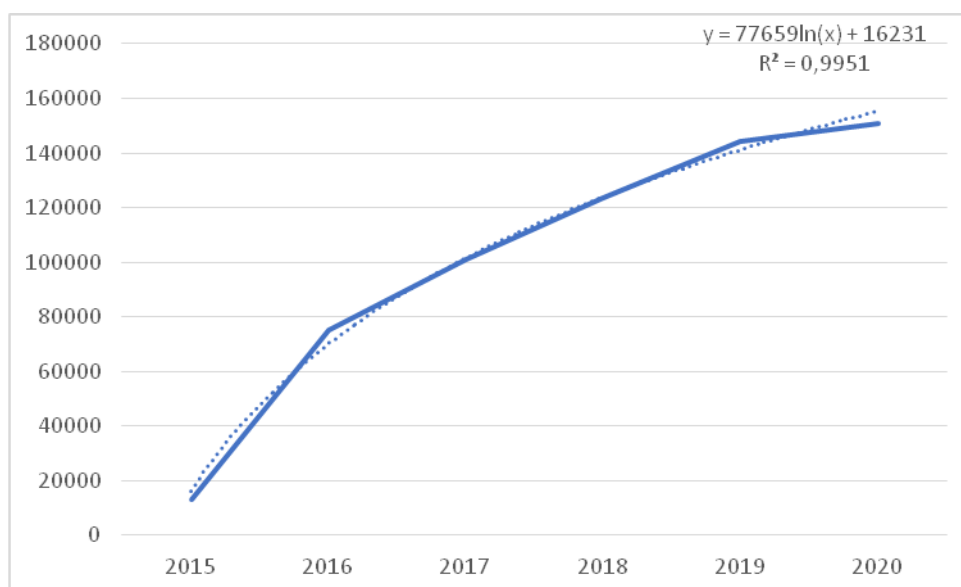


Рис. 3.10. – Витрати на оплату праці за видами економічної діяльності серед промислових МСП (тис. грн)

Розглядаючи динаміку витрат на оплату праці можна спостерігати стійке зростання починаючи з 2015 року.

Показник доданої вартості серед промислових МСП може говорити про те наскільки інноваційною та високотехнологічною є продукція, яку випускають дані підприємства.

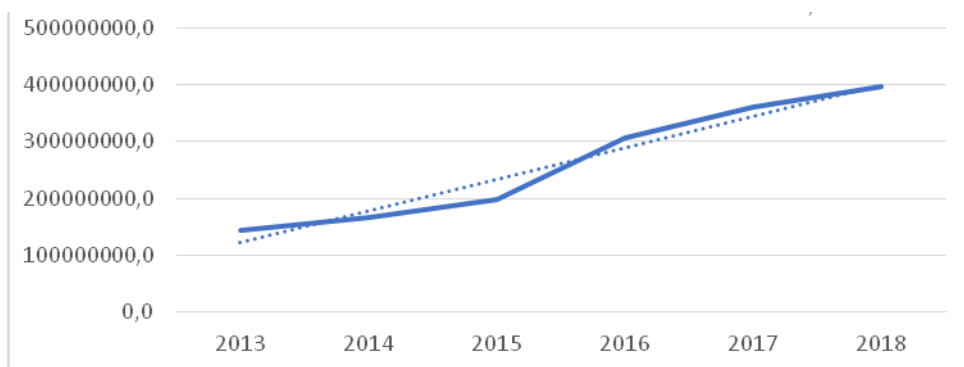


Рис. 3.11. – Додана вартість за витратами виробництва серед промислових МСП України (тис. грн)

Розглядаючи показник «Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів підприємництва» можна спостерігати стійку тенденцію до зростання - в 2015 році спостерігалася невелика пауза, після якого спостерігається стабільне збільшення об'ємів даного показника.

Більша частина доданої вартості була згенерована у сфері торгівлі, промисловості, а також підприємствами у сфері сільського господарства.

Якщо узагальнити кількісні дослідження головних аспектів економічної діяльності українських промислових МСП, то можна верифікувати темпи зростання / зменшення за основними показниками діяльності (табл. 3.1).

Наведена вище статистична інформація показала наступні тенденції:

1) невеликі темпи зменшення кількості найманих/ зайнятих працівників говорить про зростання популярності малих і мікропідприємств як форм ведення економічної діяльності

2) тенденція до зростання обсягів реалізованої продукції (в грошовому вимірі, одиниця виміру – гривня) говорить про зростання конкурентоспроможності даних видів економічних агентів;

3) похідною від попередньої тенденції є збільшення витрат на оплату праці – фактично МСП стали більш конкурентоспроможними з позиції оплати праці своїм працівникам.

Таблиця 3.1

Темпи зростання за основними показниками діяльності

Назва показника	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість Зайнятих працівників	-5.6	-1.8	-0.9	-10.9	-0.5	2.1	1.1	-0.3	-	-
Обсяг реалізованої продукції	14.3	11.7	2.2	13.4	32.2	32.4	19.3	14.1	-	-
Витрати на оплату праці	-	-	-	-	-	47.9	34.6	22.2	16.6	4,7
Кількість найманих працівників	-0.04	-0.01	-0.01	-0.12	-0.007	0.02	0.01	-0.2	-	-
Додана вартість за витратами виробництва	-	-	-	16.2	18.2	54.5	17.8	9.57	-	-

Другим етапом роботи блоку інтернаціоналізації промислових МСП є аналіз імпоротної та експортної діяльності промислових МСП.

Якщо розглядати загальний об'єм імпорту та експорту – можна спостерігати кардинальну зміну ситуації в 2017 році – до 2017 р. спостерігалось значне переважання експортно орієнтованих підприємств – після 2017 р. пішло значне зростання і переважання імпортоорієнтованих підприємств.

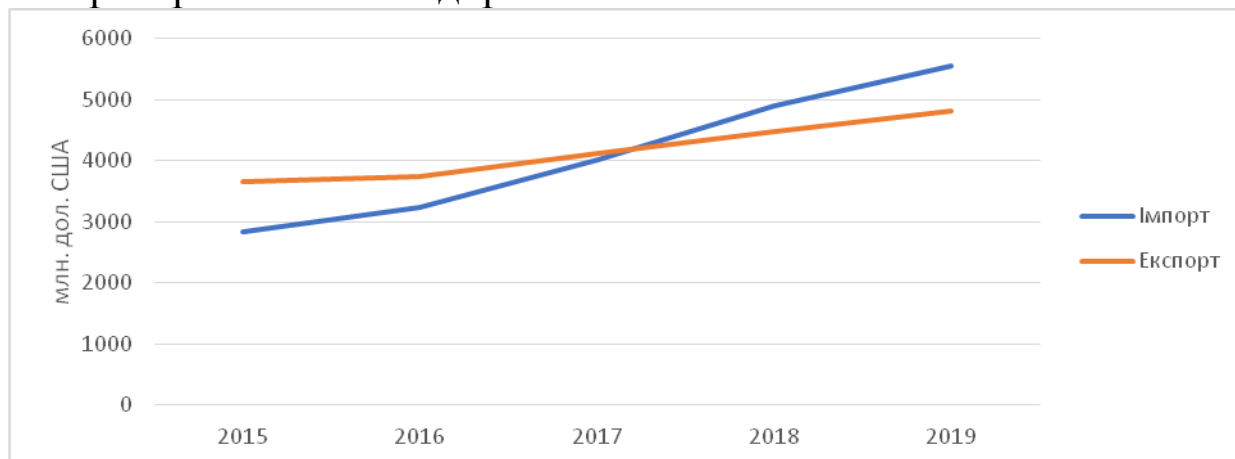


Рис. 3.12. – Обсяг імпорту/ експорту промисловими МСП, млн. дол. США

В той же час ситуація з кількістю підприємств які займаються експортною та імпоротною діяльністю складається таким чином, що протягом всього періоду дослідження підприємств експортерів було більше, ніж підприємств які займалися імпоротною діяльністю.



Рис. 3.13. – Кількість підприємств, які здійснюють експортну/імпорتنу діяльність

Загалом протягом періоду з 2015 по 2019 роки спостерігався істотний розрив між «імпортерами» та експортерами».

Оцінка динаміки доступних основних 4 показників інтернаціоналізації промислових МСП представлена у табл. 3.2.

Зростання кількості імпорту в грошовому еквіваленті та кількості підприємств - імпортерів значно переважало темпи експортної діяльності.

Таблиця 3.2.

Динаміка основних показників інтернаціоналізації промислових МСП

Рік	Динаміка імпорту, млн дол. США	Динаміка кількості підприємств імпортерів	Динаміка експорту, млн дол. США	Динаміка кількості підприємств експортерів
2016	13.7	14.4	3.6	2.4
2017	23.7	7.8	5.9	9.8
2018	22.1	8.9	4.1	8.5
2019	13.5	10.4	0.6	7.8

Для оцінки стану інтернаціоналізації українських промислових МСП варто перейти від теоретико - описової до концептуальної моделі.

Її структура складатиметься з гіпотез щодо того, які фактори створюють ключовий ефект впливу на процес інтернаціоналізації промислових МСП в Україні.

Першочергово, доцільним є проведення SWOT – аналізу інтернаціоналізації українських промислових МСП (табл.3.3)

Таблиця 3.3.

SWOT – аналізу інтернаціоналізації українських промислових МСП

<i>Сильні сторони</i> Значне переважання в структурі економіки за кількістю Загальний тренд до зростання об'ємів інтернаціоналізації (експортно – імпортна діяльність)	<i>Загрози</i> Тенденція до зменшення кількості зайнятих працівників на підприємствах даного типу
<i>Слабкі сторони</i> Тенденція до зменшення витрат на оплату праці	<i>Можливості</i> Збільшення обсягів реалізованої продукції

Подальший аналіз базується на статистичних даних Держкомстату за період 2010-2018 р.р.

Побудова дерева гіпотез базується на проведеному вище SWOT аналізі стану діяльності промислових українських МСП.



Рис. 3.14. – Дерево гіпотез оцінки конкурентоспроможності українських промислових МСП

Гіпотеза 1:



Рис. 3.15. – Причинно - наслідкові зв'язки гіпотези 1

Така гіпотеза будується на проведеному вище SWOT – аналізі, зокрема блок «Можливості», в якому проаналізовано що збільшення обсягів реалізованої продукції є одним з шляхів розвитку українських промислових МСП.

Основним припущенням даної гіпотези є те, що високий рівень конкурентоспроможності (успішності) промислових українських МСП виражається через обсяги реалізованої продукції (тис. грн). У той же час факторами, які впливають на залежну змінну, є:

- кількість зайнятих/ найманих працівників – більшість досліджень сектору МСП фокусують увагу, на тому що малі та середні підприємства створюють більшість робочих місць в високорозвинених економіках світу;

- кількість зареєстрованих підприємств – сукупне збільшення вибірки економічних агентів даного виду призведе до збільшення всіх інших наслідкових показників.

- Зростання прибутковості веде до зростання обсягів реалізованої продукції, збитковість відповідно має протилежний ефект – дана гіпотеза буде тестуватись. [1], [2]

В результаті економетричного аналізу, результати, якого наведені в Додатку А, можна зробити наступні висновки:

1) на 96 % отримані результати, пояснюються тими факторами, які введені в модель;

2) найбільший статистично значущий вплив має змінна «Прибуток-збиток» - зі збільшенням на 1 одиницю значення цієї змінної відбувається збільшення на 6.94 одиниць змінної «Обсягу реалізованої продукції».

Гіпотеза 2.

Ця гіпотеза базується на тезі, яка виходить з SWOT – аналізу і того що, існує стійка негативна тенденція до зменшення кількості зайнятих/ найнятих працівників на підприємствах даного типу.

Тому основним припущенням є те, що на кількість зайнятих/ найнятих працівників впливають наступні фактори:

- чисельність населення - більшість досліджень сектору МСП фокусують увагу, на тому що малі та середні підприємства створюють більшість робочих місць в високорозвинених економіках світу – тому логічно припустити зворотній зв'язок – що існує залежність між кон'юктурою населення України та кількістю працівників в МСП;

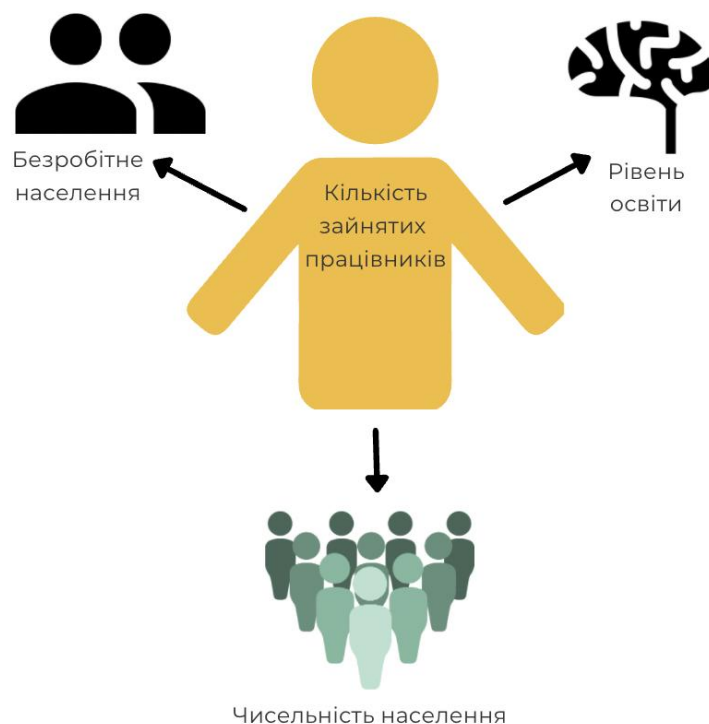


Рис. 3.16. – Причинно - наслідкові зв'язки гіпотези 2

- рівень освіти – кількість осіб у ЗВО – даний показник характеризує наскільки висококваліфіковані кадри з вищою освітою впливають на конкурентоспроможність українських промислових МСП в секторі персоналу;

- безробітне населення (за методологією МОП), тис. Осіб – має сенс протестувати зв'язок наскільки зменшення/ збільшення кількості безробітного населення впливає на чисельність зайнятих працівників у секторі МСП; [3],[4]

В результаті економетричного аналізу результати, якого наведені в Додатку Б, можна зробити наступні висновки:

1) на 90 % отримані результати, пояснюються тими факторами, які введені в модель;

2) найбільший статистично значущий вплив має змінна «Кількість осіб у ЗВО» - зі збільшенням на 1 одиницю значення цієї змінної відбувається збільшення на 1.96 одиниць змінної «Працівники».

Гіпотеза 3.

Виходячи зі SWOT аналізу гіпотеза будується на фінансовому аспекті діяльності промислових МСП, зокрема:

- наявності кредитних ресурсів всередині країни (кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України) іншим фінансовим корпораціям, за розміром суб'єкта господарювання (млн. грн на кінець звітного періоду),

- процентні ставки депозитних корпорацій (крім Національного банку України) за новими кредитами іншим фінансовим корпораціям (середньозважені ставки в річному обчисленні, %) та видами валют.

Головним питанням даної гіпотези є чи існує зв'язок між конкурентоспроможністю промислових МСП та наявністю кредитних ресурсів всередині країни.

Результати тестування даної гіпотези представлені в додатку В, з якого можна зробити наступні висновки:

1) на 87 % отримані результати, пояснюються тими факторами, які введені в модель;

2) найбільший статистично значущий вплив має змінна «процентні ставки депозитних корпорацій» - зі зменшенням на 1 одиницю значення цієї змінної відбувається зменшення на 1.7 одиниць змінної «Прибуток МСП».

Фактично, важливим проміжним результатом в умовах діяльності українських промислових МСП є рівень процентних

ставок по доступних кредитних ресурсах для даного виду економічних агентів.

На основі проведених тестувань 3 гіпотез можна сформуувати функцію конкурентоспроможності українських промислових МСП за аналізований період:

$$F(\text{Competetiveness}) = 6.94(P) + 1.96(E) - 1.7(C), \quad (3.1)$$

де Р – прибуток МСП за звітний період,

Е - кількість осіб у ЗВО,

С - процентні ставки депозитних корпорацій.

Отже, МСП є одними з ключових категорій економічних агентів, які функціонують в економіці України.

В результаті проведеного комплексного аналізу були отримані наступні висновки:

1) поєднання декількох підходів дає змогу комплексно оцінити існуючу ситуацію з МСП або іншими економічними агентами;

2) розроблений інструментарій дає змогу спочатку побудувати теоретичну модель дослідження, а потім перейти до розрахунків параметрів;[1],[2]

3) отримані результати таких досліджень (кінцева функція залежності) може бути використана як база прогнозу на наступні роки;

4) актуальність таких досліджень в постпандемічний період дасть змогу виокремити ключові фактори впливу на економіку України та вжити необхідних заходів.

Перелік використаних джерел:

1. Churchill, N. C., and V. L. Lewis. 1983. *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review 61 (3): 30–50

2. Laya, A. G. 2015. *How small companies can change the world*. World Economic Forum website (October 14). <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/how-small-companies-can-change-the-world/>.

3. Liu, W., H. Yang, and G. Zhang. 2012. *Does family business excel in firm performance? An institution-based view*. Asia Pacific Journal Management (December) 29 (4): 965–87.

https://www.researchgate.net/profile/Guangxi_Zhang/publication/226923120_Does_family_business_excel_in_firm_performance_An_institution-based_view/links/00463514cb57482fe6000000/Does-family-businessexcel-in-firm-performance-An-institution-based-view.pdf

4. Matejun, M., and Z. Mikoláš 2017. *Small business life cycle: Statics and dynamics (S&D) model. Engineering Management in Production and Services* 9 (4). http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/560/en/matejun_mikolas.pdf.

5. *Сайт державного комітету статистики – режим доступу*// <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3.3. Посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу у постпандемічний період

У 2020 р. через швидке поширення територією світу гострої респіраторної хвороби COVID-19 людство відчуло проблему незахищеності та крихкості життя, відсутності стабільності та впевненості у майбутньому в усіх сферах життя, значної залежності добробуту людини від зовнішніх чинників, на які сама людина вплинути ніяким чином не може. Звісно держава здійснює захисну функцію і гарантує виконання всіх прав і свобод людини, закріплених в Конституції країни, проте цей захист й допомога існують апріорі та носять скоріше глобальний та юридичний, ніж практичний характер та майже не відчуються людиною у її повсякденному житті. За цих умов виконання принципів соціальної відповідальності та досягнення цілей сталого розвитку покладається безпосередньо на тих суб'єктів господарювання, на базі яких людина працює або в територіальній близькості до яких проживає. Отже, бізнес має стати тим «щитом», який дозволить людині поступово відчувати себе захищеною від агресивного впливу зовнішнього середовища і на цьому підґрунті досягти максимізації продуктивної віддачі та підвищення якості життя.

Важливість та необхідність проявів соціальної відповідальності бізнесу для забезпечення світового порядку, спокою, миру та безпеки також підтверджується промовою відомого ізраїльського історика та футуролога Юваль Ной Харарі, яку він зробив на Світовому економічному форумі у Давосі в 2020 р. Серед іншого науковцем було сказано, що «Світовий порядок зараз є схожим на будинок, у

якому всі живуть, але ніхто його не лагодить. Він може протриматися ще кілька років, але якщо ми продовжимо в тому ж дусі – він зруйнується» [1]. Кадри руйнування нашого загального будинку під назвою «планета Земля» і мають стати мотивацією для запровадження все нових і більш дієвих інструментів, заходів та моделей соціальної відповідальності бізнесу, тобто важелів порятунку людства.

Зародження ідей й поглядів щодо доцільності й необхідності взяття представниками бізнесу на себе відповідальності за певні аспекти впливу власної виробничо-господарської діяльності на якість життя людини фахівці пов'язують ще з самим початком ХХ ст., коли окремі суб'єкти господарювання поступово почали змінювати свої погляди на роль людини у досягненні результатів виробничої діяльності. У той час за відсутності нормативно встановлених вимог до організації виробництва окремі роботодавці за власної ініціативи почали здійснювати роботи з покращення умов та унормування організації праці для своїх працівників, що дало позитивний результат у вигляді зростання рівня продуктивності праці й збільшенні прибутковості діяльності підприємства. Підтвердженням цього твердження виступають наукові праці М. Хілда (М. Heald), засновника наукової концепції соціальної відповідальності бізнесу, в яких він доводить, що у період 1900-1920 рр. головний пріоритет бізнесу змістився з техніко-технологічних складових на людський фактор і тим самим проявив себе новий тип поведінки роботодавця та товаровиробника [2; 3]. Тобто у діловому середовищі поступово відбулося формування соціально відповідальної поведінки по відношенню до власного працівника.

Закріпленню й поширенню соціально відповідальної поведінки у діловому середовищі у 20-ті роки ХХ ст. сприяло прийняття Міжнародною організацією праці (далі – МОП) на світовому рівні мінімально допустимих норм праці. Так, першими Конвенціями, які було прийнято цією організацією на першій Генеральній Конференції, яка пройшла у Вашингтоні США 29 жовтня 2019 р., були документи, що проголошували нормативні вимоги до тривалості робочого часу, організації праці жінок та дітей на промислових підприємствах, табл. 3.4 [4].

Таблиця 3.4.

Основні нормативні вимоги МОП, прийняті у 1919 р., що формують
межі соціальної відповідальності бізнесу

Документ	Основна нормативна вимога, що має відношення до соціальної відповідальності бізнесу
1	2
Конвенція №1 про обмеження тривалості робочого часу на промислових підприємствах до восьми годин на день і сорока восьми годин на тиждень https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_155#Text	Тривалість робочого часу осіб, зайнятих на будь-якому державному або приватному промисловому підприємстві чи в будь-якому з його філіалів, крім підприємств, на яких працюють тільки члени однієї родини, не може перевищувати 8 год. на день і 48 год. на тиждень, за винятком: а) осіб, які виконують функції спостереження або управління, та до осіб, чия робота вимагає конфіденційності; б) якщо за законом, звичаєм чи угодою тривалість робочого часу один чи більше днів на тиждень менша ніж 8 год., тоді обмеження щодо 8 год. може бути перевищено в інші дні тижня з дозволу компетентного органу або за згодою за умови, що в жодному з випадків, передбачених цим пунктом, щоденне обмеження відносно 8 год. не буде перевищено більше ніж на одну годину; с) коли працівники зайняті позмінно, дозволяється завантажувати їх більше ніж на 8 год. у будь-який один день та на 48 год. у будь-який один тиждень, якщо середня кількість годин за 3 тижні або менший період не перевищує 8 год. на день і 48 год. на тиждень
Конвенція №3 про працю жінок до та після пологів https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_315#Text	На всіх промислових або торгових підприємствах, державних або приватних, та на їх філіях, за винятком підприємств, на яких зайняті члени однієї родини, жінці: а) не дозволяється працювати протягом шести тижнів, що йдуть за пологами; б) надається право залишити роботу, якщо вона надасть медичне свідоцтво, що засвідчує, що вона народить, ймовірно, протягом найближчих шести тижнів; с) надається за час відсутності на роботі відповідно до пунктів а та б допомога, достатня для утримання її та дитини у здоровому стані; ця допомога виплачується або з державних коштів, або з коштів системи страхування, та її точний розмір визначається компетентним органом влади країни, а як додаткова допомога вона має право на безоплатний догляд лікаря або акушерки; помилка лікаря при визначенні передбачуваної дати пологів не може позбавити жінку таких виплат, які їй надаються з дати, зазначеної у медичному свідоцтві, до дати пологів; д) принаймні, якщо вона годує дитину грудьми, для цього надаються дві півгодинні перерви на день у робочий час

Конвенція №4 про працю жінок у нічний час https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_080#Text	Жінки, незалежно від віку, не використовуються на роботі в нічний час на державних або приватних промислових підприємствах або в філіях таких підприємств, за винятком підприємств, на яких зайняті лише члени однієї родини
Конвенція №5 про мінімальний вік прийняття дітей на роботу в промисловості https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_109#Text	Діти молодші чотирнадцяти років не приймаються на роботу і не виконують роботи на жодному з державних або приватних промислових підприємств або будь-якій його філії, за винятком підприємств, на яких працюють лише члени однієї родини
Конвенція №6 про нічну працю підлітків в промисловості https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_124#Text	Підлітки молодше вісімнадцяти років не використовуються на роботах у нічний час на державних та приватних промислових підприємствах або у філіях таких підприємств, за винятком підприємств, на яких зайняті лише члени однієї родини. Виключення: На промислових підприємствах підлітки, які досягли шістнадцятирічного віку, можуть використовуватися в нічний час на роботах, які в силу характеру виробничого процесу мають проводитися безперервно вдень та вночі

Джерело: систематизовано на основі [4]

Положення перелічених Конвенцій навіть за умови, що національна влада не здійснила процедуру їх ратифікації, стали контурами для формування соціально відповідальної поведінки бізнесу в країнах-учасниках МОП. Крім того, положення Конвенцій МОП, яких на сьогоднішній день прийнято вже 189, лежать у основі формування сучасних національних систем соціально-трудових відносин та моделей соціальної відповідальності бізнесу.

Масові прояви соціально відповідальної поведінки підприємців на практиці науковці пов'язують із серединою XX ст., коли в США підприємці почали активно реалізовувати благодійні проекти соціальної спрямованості. Прояви соціально відповідальної поведінки підприємців у той час не носили систематичного характеру, не пов'язувалися з основним видом діяльності підприємства та ґрунтувалися виключно на принципах благодійності й меценатства.

У наступні роки розуміння змісту соціальної відповідальності бізнесу змінювалося та набувало нових ознак, характеристик та сфер поширення, що сформувало її концепцію та відповідну модель. Так, у 80-ті роки XX ст. соціально відповідальна поведінка бізнесу починає тісно поєднуватися з виробничо-господарською діяльністю підприємств, кінець XX ст. характеризується поширенням практики здійснення бізнесом соціальних інвестицій та погодження дій із

владою регіону і країни у напрямі підвищення якості та рівня життя населення, початок 20-х років XX ст. пов'язаний з суттєвим розширенням сфери соціальної відповідальності бізнесу та спрямування зусиль на розв'язання проблем у різних сферах життєдіяльності людини, що існують на планеті [5].

На практиці поступово сформувалося три моделі соціальної відповідальності бізнесу. Перша модель, або теорія корпоративного егоїзму, є традиційною та заснована на працях М. Фрідмана. У своїх працях М. Фрідмен наводить постулати, які сформували зміст цієї моделі соціальної відповідальності: головною метою функціонування бізнесу є максимізація зусиль керівництва щодо отримання та нарощування прибутку, корпорація належить своїм акціонерам та вона не зобов'язана робити щось позитивне й корисне для суспільства в цілому [6]. При цьому модель орієнтується на максимальне задоволення потреб працівників і акціонерів підприємства і саме в цьому проявляється його соціальна відповідальність. У постпандемічний період орієнтація на цю модель соціальної відповідальності є особливо доречною при невеликих масштабах бізнесу, що має стати умовою його збереження та максимального захисту всіх груп працівників і членів їх родин.

Друга модель, а саме теорія корпоративного альтруїзму, розширює межі попередньої моделі та трактує зміст корпоративної соціальної відповідальності як добровільні зобов'язання у напрямі покращення життя людини у суспільстві. В основу моделі покладено ідеї, що сповідаються Комітетом з економічного розвитку США (Committee for Economic Development) [7]. В якості прояву соціально відповідальної поведінки тут можуть виступати мінімізація всіх видів негативного впливу на навколишнє середовище; підвищення ефективності використання ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукту; скорочення інтенсивності викидів парникових газів; ефективне управління водними ресурсами; управління циркуляцією біоресурсів; програми адаптації до зміни клімату на планеті; надання досвіду і технологій задля розв'язання екологічних проблем у світі; подолання наслідків природних стихійних лих та катастроф; переробка й утилізації власних продуктів з метою захисту і збереження лісів, водних басейнів та корисних копалин; програми розширення доступу та покращення якості охорони здоров'я у світі; технологічне інноваційне озброєння світових лідерів у дослідженнях з охорони здоров'я тощо [8]. Орієнтація представників крупного

бізнесу розвинених країн світу на використання саме цієї моделі у постпандемічний період дозволить максимально скоротити негативні наслідки та ризики, з якими щоденно стикається суспільство.

Третя модель, що має назву теорія розумного егоїзму, представляє собою змішану модель та характеризується дозованим вкладом компаній у покращення якості життя людини через охорону навколишнього середовища при обов'язковому виконанні зобов'язань перед власним персоналом із наданням їм потужного соціального пакету.

Соціально відповідальна поведінка суттєвим чином впливає й навіть визначає рівень репутації компанії на ринку. У 2021 р. за результатами щорічного дослідження у сфері корпоративної репутації Global RepTrak-100 міжнародним репутаційним лідером стала компанія The Lego Group (Данія) [9]. Рейтинг будується на дослідженнях соціально відповідальної поведінки компаній світу консалтинговою компанією The RepTrak Company. Данський виробник конструкторів другий рік підряд утримує першу позицію у цьому рейтингу. Цього року до п'ятірки лідерів також ввійшли компанії Rolex, Ferrari, The Bosch Group та Harley-Davidson Inc. До десятки лідерів входять компанії Canon Inc., Adidas AG, The Walt Disney Company, Microsoft Corp. та Sony Group Corp.

Соціально відповідальна стратегія компанії Lego пов'язана з наміром повного переходу на екологічне й циклічне виробництво. Щорічно компанія використовувала до 100 тис. т пластику для створення своєї продукції, який тепер замінять використаним пластиком, що скоротить навантаження на планету, знизивши шкідливі викиди. До 2030 р. керівництво Lego планує налагодити виробництво з екологічно чистих матеріалів усіх основних продуктів. Компанія збирається витратити 400 млн дол. США протягом трьох років, щоб запустити в продаж Lego із переробленого пластику. Крім того Lego запускає такі екологічні ініціативи, як повторна переробка пластику, розроблення альтернативних матеріалів для виробів, перехід на відновлювальні джерела енергії (використання енергії вітру), поступова відмова від поліетиленової упаковки тощо [10].

Представники українського соціально відповідального бізнесу також досить активно долучилися до боротьби з коронавірусом в країні. Так, НАК «Нафтогаз» протягом 2020 р. спрямувала понад 12,0 млн грн. для закупівлі засобів індивідуального захисту та інших захисних матеріалів медикам з десяти областей України, компанії

ДТЕК та «АрселорМіттал Кривий Ріг» у межах соціально відповідального інвестування закупили та передали апарати штучної вентиляції легень та кисневі концентратори лікарням України, компанія ДТЕК у грудні 2021 р. на суму 1 млн грн. передала комп'ютерне обладнання НТУ «Дніпровська політехніка» для забезпечення безперервного й безпечного навчального процесу [11; 12]. Крім того компанії з перших днів карантину застосували дистанційну форму роботи для офісного персоналу й вахтовий метод для робітничого персоналу, що дозволило досягти максимальної ізольованості працівників. На високому рівні дотримуються санітарно-гігієнічні норми на всіх робочих місцях, проводилося ПЛР-тестування на коронавірус, що дозволило максимально захистити персонал від зараження та поширення інфекції.

Наведені приклади соціально відповідальної поведінки українських компаній, що демонструють в дії модель корпоративного альтруїзму, за часів пандемії не є вичерпними, проте їх не так багато. Більшість же суб'єктів господарювання України дотримуються принципів, на яких побудовано концепцію теорії корпоративного егоїзму, в межах якої намагаються досягти максимальних зусиль при досить невисоких рівнях прибутковості й низьких фінансових можливостях, які через пандемію суттєвим чином скоротилися. Проте, щоб зберегти довіру населення, підвищити бренд роботодавця на ринку та мати змогу залучати найбільш талановитих й високопрофесійних фахівців з ринку праці, компанії мають і надалі докладати значних зусиль для створення безпечного й якісного середовища для проживання людини. Лише на таких засадах й спільними зусиллями вдасться зупинити руйнування нашого спільного «будинку».

Перелік використаних джерел:

1. *На порозі штучного інтелекту: не станьте зайвими людьми.* Юваль Ной Харарі, промова у Давосі, 24.01.2020. URL: <https://radiolemberg.com/ua-articles/ua-allarticles/na-porozi-shtuchnoho-intelektu-ne-stante-zayvymy-lyudmy>.
2. Heald M. *The Social Responsibilities of Business*. New York, 1998. 348 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351317368>
3. Heald M. *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. *Journal of Business Ethics*. 1991. №10 (1). Pp. 71-75.

4. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org>.
5. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. №4. С. 5-26.
6. Friedman M. Inflation and Unemployment: Nobel Lecture. Journal of Political Economy. 1977. Vol. 85, pp. 451-472.
7. Committee for Economic Development. URL: <https://www.ced.org/>.
8. Polyakov M.V. Positive impact of international companies on development of knowledge economy. Problems and Perspectives in Management. 2017. Vol. 15, Issue 2. P. 81-89.
9. 2021 Global RepTrak 100. URL: <https://www.reprtrak.com/rankings/>.
10. Іграшкові цеглинки Lego виготовлятимуться із екологічних матеріалів. <https://ecolog-ua.com/news/igrashkovi-ceglinki-lego-vigotovlyatimutsya-z-ekologichnih-materialiv>.
11. Як працює українська корпоративно-соціальна відповідальність видобувного сектору в умовах карантину? Громадський простір. 17.11.2020. URL: <https://www.prostir.ua/?news=yak-pratsyuje-ukrajinska-korporativno-sotsialna-vidpovidalnist-vydobuvnoho-sektoru-v-umovah-karantynu>.
12. За підтримки ДТЕК у студентів НТУ «Дніпровська політехніка» з'явилася нова комп'ютерна техніка. Офіційний сайт компанії DTEK. Медіа-центр. Новини. URL: <https://dtek.com/media-center/news/pri-podderzhke-dtek-u-studentov-ntu-dneprovskaya-politekhnika-poyavilas-novaya-kompyuternaya-tekhnika/>

3.4. Вплив пандемії COVID-19 на ринок праці та адаптаційні заходи компаній

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на ринок праці в світовому масштабі. У 2020 р. падіння світового ВВП становило близько 4,5%, у 2021 р. згідно прогнозу МВФ передбачається скорочення ВВП на 5,4% [1]. Короткостроковими наслідками стали стрімке зростання безробіття та зміна підходу до організації праці в більшості компаній. В той час, коли мільйони людей були звільнені або втратили роботу, праця інших працівників була визнана як критично необхідна, що не підлягає переведення у формат

дистанційної роботи, проте вимагає застосування нових протоколів для зменшення поширення COVID-19. Темпи впровадження інтернет-технологій в деяких компаніях прискорилися, компанії стали більш гнучкими, віддалена робота стала нормою, але в той же час багато компаній та їх працівників вперше опанували дистанційний режим роботи.

Проблема впливу пандемії COVID-19 на соціально-економічне життя та пост-пандемічну економіку цікавить багатьох науковців, які аналізують довгостроковий вплив на споживання, а також потенціал для економічного відновлення країн на засадах інноваційного розвитку. Представлено багато наукових досліджень, що оцінюють вплив пандемії на попит на робочу силу, її професійну структуру та навички робочої сили [2-9]. Зокрема, звіт Інституту бізнес-досліджень McKinsey (*McKinsey Global Institute*) містить дослідження ринку праці в восьми країнах з різноманітними моделями економіки: Китай, Франція, Німеччина, Індія, Японія, Іспанія, Великобританія і США. Разом на ці країни припадає майже половина світового населення і 62 відсотки ВВП. Як зазначено в звіті, «пандемія спричинила найглибші економічні розлади з часів Другої світової війни, змінивши як попит, так і пропозицію, і шлях вперед є вкрай невизначеним» [10].

Якщо до пандемії COVID-19 найбільші зрушення на глобальному та локальних ринках праці були пов'язані з впровадженням нових технологій, то COVID-19 зробив акцент на фізичну складову в організації праці. У дослідженні *McKinsey Global Institute* за фактором «фізичний вимір роботи» було згруповано більш ніж 800 професій та окреслено десять робочих областей, в яких враховано робочі відстані між колегами та клієнтами, кількість міжособистісних взаємодій під час виконання робочих завдань, а також їх особливості (у відкритому просторі чи в приміщенні).

Таблиця 3.5

Оцінка сфер робочої діяльності за фактором фізичної відстані*

Сфера робочої діяльності (робочі області)	Фізичний вимір роботи	Посади та професії, що підлягають оцінці фізичного виміру	Трансформації у відповідних бізнес-процесах
1	2	3	4
Медичний догляд	87	Посади, які вимагають щільного та частого контакту з пацієнтами (лікарі, медичні сестри, санітари та інші).	Впровадження протоколів підвищення безпеки праці. Прискорення

Персональний догляд	83	Посади, які надають догляд та допомогу людям похилого віку, інвалідам та лежачим хворим. Працівники інтернатів, будинків пристарілих людей, дитячих будинків тощо.	автоматизації та впровадженні штучного інтелекту
Взаємодія з клієнтами на місцях	76	Працівники, які взаємодіють із клієнтами в роздрібних магазинах, банках, поштових відділеннях, соціальних службах, консультаційних сервісах тощо. Робота характеризується високим рівнем взаємодії з незнайомими людьми і вимагає присутності на робочому місці.	Частковий перехід на електронну комерцію та інші цифрові транзакції. Зміни в бізнес-процесах, ймовірно, залишаться після пандемії.
Відпочинок та подорожі	75	Працівники, які обслуговують клієнтів в готелях, ресторанах, аеропортах та розважальних закладах; щоденне спілкування з великою кількістю нових людей.	Перехід на віддалену роботу і пов'язане з цим скорочення ділових подорожей, а також автоматизація деяких професій, можуть знизити попит на робочу силу в цій сфері.
Домашня підтримка	70	Постачальники послуг по догляду за дітьми на дому або домашнього працівника. Співробітники домашньої підтримки забезпечують особисту допомогу та супутні послуги для літніх людей, людей з обмеженими можливостями та пацієнтів, які одужують.	Впровадження протоколів підвищення безпеки праці.
Виробництво та складське господарство	70	Професії з високим рівнем взаємодії під час виконання робочих операцій всередині приміщень.	Впровадження протоколів підвищення безпеки праці. Прискорення автоматизації та впровадженні штучного інтелекту.
Офісна робота, що ґрунтується на застосуванні комп'ютерних технологій	68	Включає офіси будь-яких розмірів та адміністративні посади в лікарнях, судових органах і на виробництві. Робота вимагає лише помірної фізичної близькості і помірної	Значний потенціал цієї сфери на організацію віддаленої роботи.

		кількості взаємодій з людьми. В країнах з розвиненою економікою на цю область трудової діяльності припадає приблизно одна третина зайнятих.	
Навчання та професійна підготовка	68	Посади з високим рівнем взаємодії як з великою, так і малою кількістю незнайомих людей.	Впровадження дистанційних та змішаних форматів навчання й професійної підготовки
Транспортування товарів	58	Робота вимагає лише помірної фізичної близькості і помірної кількості взаємодій з людьми.	Прискорення автоматизації та частковий перехід на цифрові транзакції. Зміни в бізнес-процесах, ймовірно, залишаться після пандемії.
Виробництво та обслуговування на відкритому повітрі	54	Включає будівельні майданчики, ферми та інші відкриті простори. Робота в цих сферах не вимагає близькості та інтенсивної взаємодії з іншими людьми та відбувається повністю на відкритому повітрі. Це найбільша з усіх робочих областей в Китаї та Індії; на неї припадає від 35 до 55 відсотків робочої сили цих країн.	Значного впливу COVID-19 не спричинив. Автоматизація відбувається під впливом НТП.

**Узагальнено автором на підставі [8]*

Під час пандемії найбільшого впливу зазнали сфери з найвищими показниками фізичної близькості: медичне обслуговування, особиста гігієна, обслуговування клієнтів на місцях, а також відпочинок та подорожі. Робочі місця, для яких є характерним більш високий рівень фізичної близькості, швидше за все, зазнають більшої трансформації після пандемії, що спричинить побічні ефекти в інших сферах трудової діяльності, оскільки у відповідь будуть змінюватися бізнес-моделі компаній. Наприклад, підприємства роздрібної торгівлі та оператори ринку FMCG все більше приєднуються до існуючих платформ, забезпечуючи лише необхідну частину ланцюжка створення вартості. В перспективі компанії реалізуватимуть стратегію створення власних платформ, проте розбудова подібних екосистем є складним завданням навіть для

лідерів ринку. Це вимагатиме великої кількості фінансових, часових та маркетингових ресурсів. Неспроможність більшості компаній самотійно реалізувати таку модель бізнесу, ймовірно, буде сприяти створенню стратегічних альянсів з конкурентами і розвиток партнерських відносин в цій сфері бізнесу[11].

Якщо до COVID-19 підприємства впроваджували автоматизацію та перепроєктували робочі процеси, щоб зменшити частку робочих місць, пов'язаних переважно з рутинними завданнями, то в період пандемії виявлено високий рівень кореляції процесів автоматизації робочих процесів з рівнем фізичної близькості робочих місць, що забезпечують ці процеси, до споживачів, колег, та партнерів по бізнесу. Як показало дослідження *McKinsey Global Institute*, в робочих сферах з високим рівнем взаємодії людей прогнозується найбільше прискорення темпів автоматизації та впровадження штучного інтелекту. Глобальне опитування 2020-го р., яке охоплювало 800 менеджерів найвищого рівня, виявило, що дві третини компаній збільшують інвестиції в автоматизацію та штучний інтелект (від помірних обсягів інвестицій до значних). Зокрема, мова йде про автоматизацію та впровадження штучного інтелекту в складському господарстві, продуктових магазинах, кол-центрах і на виробничих підприємствах, щоб забезпечити як зменшення щільності робочих місць, так і ефективну роботу компаній в умовах значних змін у попиті. В 2020 р показники виробництва робототехніки в Китаї вже перевищили рівень, досягнутий до пандемії.

Зворотною стороною прискорення автоматизації є зростання безробіття та соціального розшарування. Дедалі більше країн визнають, що фінансова підтримка безробітних та незаможних у форматі виплати безумовного основного (базового) доходу (БОД) може бути засобом подолання негативних наслідків автоматизації та роботизації. Заява Генерального секретаря ООН у 2018 р. про неминучість запровадження урядами країн адаптованої до Четвертої промислової революції системи соціальних гарантій надала поштовх експериментам із виплатою БОД. У 2019 р. було оприлюднено результати перших експериментів. Дворічне дослідження в Фінляндії 2000 безробітних громадян, виплати яким становили по €560 на місяць зі збереженням виплат також і у випадку знаходження роботи, продемонструвало, що в учасників експерименту відбулося покращення показників здоров'я та зниження загального рівня стресу. Більше того, виявилось, що люди стали менше перейматися своїм

матеріальним добробутом і відчули, що можуть більшою мірою контролювати власне життя. Виявлено підвищення рівня довіри до людей загалом та соціальних інститутів зокрема — до політиків, поліції та суддів [12]. У 2020 р. в рамках заходів щодо згладжування соціально-економічних наслідків пандемії коронавірусу уряд Іспанії оголосив про введення безумовного базового доходу, спрямованого на підтримку малозабезпечених сімей. Уряд хоче зберегти безумовний базовий дохід і після епідемії [13].

В Україні був реалізований лише пілотний проект із виплати безумовного основного доходу у 2019 р., який охопив 10 людей. Джерелом виплат були приватні пожертвування, а організатором проекту – член Всесвітньої мережі основного доходу (*Basic Income Earth Network, BIEN*). Основний дохід сплачувався у сумі, еквівалентній 50 доларів США, протягом 3 місяців. За результатами анкетування встановлено, що виплати основного доходу одержувачі витрачали на оплату лікування, поліпшення харчування, погашення боргів, придбання одягу та взуття, освіти, інтернет, подорожі з дітьми. Виплати основного доходу справили позитивний вплив на фізичне та психічне здоров'я одержувачів, збільшення довіри до людей та громадських інститутів [13].

Також треба взяти до уваги, що тенденції, прискорені COVID-19, можуть спричинити більші зміни в професійній структурі робочих місць в економіці, додаткову потребу в підвищенні кваліфікації та опануванні нових професій. Тому система соціальних гарантій має вже сьогодні адаптуватися до цих викликів. Пандемія стала посилюючим негативним фактором, що вплинув на кількість робочої сили, яка змушена буде змінювати професію через техніко-технологічний вплив, галузеві зміни та зростання вимог до компетентностей людських ресурсів. Якщо за прогнозами *McKinsey Global Institute* до пандемії лише 6 % працівників на глобальному ринку праці повинні були б знайти роботу, опанувавши більш високооплачувану професію, то в пост-ковідний період структурне безробіття може сягнути 7,5% (зрости на 25%). Найбільший негативний вплив пандемії припадає на працівників громадського харчування, сфери продажів і обслуговування клієнтів, а також менш кваліфікованих працівників офісної підтримки.

Кількість робочих місць у складському та транспортному господарстві може збільшитися в результаті зростання електронної комерції та економіки доставки, але це збільшення навряд чи

компенсує істотне зменшення великої кількості низькооплачуваних робочих місць. У Сполучених Штатах, наприклад, кількість робочих місць у сфері обслуговування клієнтів і громадського харчування може скоротитися на 4,3 мільйона, тоді як кількість робочих місць у транспорті може зрости лише на 800 000. Попит на працівників у сфері охорони здоров'я та STEM (Science, technology, engineering, and mathematics) може зрости більше, ніж до пандемії, що відповідає тенденції підвищеної уваги до здоров'я у міру старіння населення та зростання доходів, а також зростаючу потребу в фахівцях, які здатні створювати, впроваджувати та підтримувати нові технології [8].

Окремо потребують уваги дві тенденції, які стали наслідком реакції компаній та споживачів на пандемію COVID-19, і які можуть змінити підходи до проектування робіт після подолання пандемії. В першу чергу мова йде про різке збільшення кількості співробітників, які працюють віддалено. Було виявлено, що близько 20-25 відсотків робочої сили в країнах з розвинутою економікою може працювати з дому від трьох до п'яти днів на тиждень. Мова йде лише про віддалену роботу, яку можна виконувати, не втрачаючи продуктивності праці. Зазвичай, мова йде про зони відповідальності, що передбачають індивідуальний підхід до виконання роботи. Обсяг дистанційної роботи в 4-5 разів перевищує обсяг віддаленої роботи до пандемії. Бізнес-процеси, які можуть зазнати зниження ефективності, якщо вони виконуватимуться віддалено, не можуть претендувати на такий підхід до їх забезпечення (припустімо, переговори, прийняття важливих бізнес-рішень, мозкові штурми, надання особистого зворотного зв'язку та залучення нових співробітників).

Деякі компанії вже планують перейти на гнучкі робочі місця, що дозволить зменшити концентрацію працівників та, водночас, скоротити офісні площі. Як наслідок може знизитися попит на послуги ресторанного бізнесу та роздрібної торгівлі у відповідних місцях дислокації (передусім, в центрах міст), а також попит на громадський транспорт.

Дистанційний формат також може зашкодити ринку ділових подорожей. Активне використання відеоконференцій під час пандемії призвело до формування нового досвіду і позитивного сприйняття користувачами віртуальних зустрічей. Хоча туристичні подорожі та туризм, відновляться після кризи, близько 20 відсотків ділових подорожей, найбільш прибуткового сегмента для авіакомпаній, можуть бути втрачені. Це матиме значний негативний вплив на

зайнятість у комерційній авіаційній галузі, аеропортах, сферах гостинності та громадського харчування.

Ще одна потужна тенденція, що стала наслідком COVID-19, це прискорення розвитку електронної комерції та інших віртуальних транзакцій. У 2020 році частка електронної комерції зростала в 2-5 разів швидше, ніж до COVID-19. Згідно з опитуваннями *McKinsey Consumer Pulse*, проведеними в усьому світі, приблизно три чверті людей, які вперше скористалися цифровими каналами під час пандемії, планують продовжувати користуватися ними й після подолання пандемії.

Цей перехід до цифрових транзакцій призвів до зростання кількості робочих місць у сфері доставки, транспортування та складування, телемедицини, онлайн-банкінгу та віртуальних розваг. У Китаї кількість робочих місць у сфері електронної комерції, доставки та соціальних мереж зросла більш ніж на 5,1 млн протягом першої половини 2020 року. Онлайн-консультації лікарів через *Practo*, компанію телемедицини в Індії, зросли більш ніж у десять разів у період з квітня по листопад 2020 року. Ці віртуальні практики можуть дещо знизитися, але, ймовірно, продовжиться значно вище рівня, який був до пандемії.

Опитування, проведене агентством *AIN.UA* в Україні, показало, що в період пандемії збільшилась торгівля через цифрові канали косметичними, гігієнічними засобами та продуктами харчування. Близько 7% респондентів зазначили ці товари як основні категорії покупок в Інтернеті. Така статистика відображає значний прогрес, оскільки український ринок роздрібної торгівлі в Інтернеті до пандемії характеризувався абсолютним домінуванням категорії побутової електроніки. За даними групи компаній *EVO* загальна сума фізичних товарів і послуг, які придбали українці в мережі Інтернет у 2020 р., сягнула 107 млрд грн, що на 41% більше ніж у 2019 р. (при прогнозі зростання на 15%). Майже 9% всіх покупок в Україні відбувається онлайн — на маркетплейсах, в онлайн-магазинах і соцмережах. До Китаю, де понад 30% всіх покупок здійснюється онлайн, ще далеко, але приріст за рік чималий [15]. Відповідно, відбувається вплив на суміжні галузі бізнесу, що призводить до змін в структурі зайнятості населення.

Отже, компанії продемонстрували достатній рівень гнучкості та адаптивності у реагуванні на пандемію. Прискорення темпів впровадження інновацій дало можливість порівняно швидко змінити

підходи до організації праці. Технологічні інновації компаній мають супроводжуватися адаптацією відповідних HR-процесів. Компаніям доцільно здійснити детальний аудит робочих процесів задля визначення робочих місць та посад, які можуть бути частково або повністю переведені на дистанційний формат. По мірі переходу організацій на віддалену роботу необхідно визначити критично важливі компетенції, які співробітникам знадобляться для роботи в цифровому форматі.

Прагнення компаній відстежувати продуктивність праці, робочий час та досвід роботи співробітників в умовах віддаленої роботи потребуватиме запровадження нових технологій для моніторингу співробітників і збору даних про стан їхнього здоров'я та безпеки. Загальними практиками вже є використання таких методів, як віртуальний вхід і вихід, відстеження робочого часу комп'ютера, моніторинг електронної пошти співробітників або внутрішнього спілкування/чату.

Багато організацій відреагували на економічний вплив пандемії скороченням штату працівників й будуть намагатися й далі зберегти гнучкість в управлінні робочою силою. Економічна невизначеність пандемії наштовхнула компанії на нестандартні моделі роботи з персоналом, зокрема реалізацію концепції спільного використання кадрів (*talent sharing*). Деякі організації проявили креативність і перевели своїх звільнених працівників на інші підприємства, які відчувають нестачу кваліфікованої робочої сили. *Sysco Corporation* уклала угоду з *The Kroger Company* про надання можливостей тимчасової роботи для співробітників *Sysco* в розподільчих центрах *Kroger*. У Німеччині *McDonald's* і продуктові мережі *Aldi Sud* і *Aldi Nord* уклали подібну угоду про обмін талантами [9]. Цей досвід може виявитися корисною стратегією для деяких компаній. Більшість великих транснаціональних організацій уже наймають працівників на неповний робочий день, а деякі компанії — *Uber*, *Lyft*, *DoorDash*, *Postmates* тощо — покладаються виключно на незалежних підрядників. Якщо концепція спільного використання кадрів набуватиме розвитку, керівникам відділу кадрів потрібно буде оцінити, які системи управління продуктивністю та системи компенсацій і пільг застосовувати до цих працівників.

Як показала криза, зумовлена пандемією COVID-19, ефективність як організаційна компетенція поступилася позиціями компетенції сталого розвитку компанії в умовах невизначеності. В

умовах нестабільності ефективні організації не завжди є гнучкими та адаптивними. Щоб побудувати організацію з високим рівнем гнучкості, потрібно формалізувати, яким чином робочі процеси можуть змінюватися. Співробітникам потрібно призначити різноманітні та гнучкі ролі, щоб в умовах розробки нових або адаптації бізнес-процесів вони отримували між-функціональні знання та відповідне навчання.

Урядам країн потрібно підтримувати бізнес, в першу чергу, розширюючи та покращуючи цифрову інфраструктуру. Потребує нагальної уваги проблема адаптації систем соціальних гарантій та захисту в умовах прискорення процесів автоматизації, діджиталізації та роботизації. Передусім, передбачається забезпечення процесів підвищення кваліфікації та опанування новими професіями працівникам, які вивільняються зі складу робочої сили через прискорення темпів зростання структурного безробіття в світі.

Перелік використаних джерел:

1. *World Economic Outlook Reports*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>.
2. *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Eighth edition Updated estimates and analysis*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf.
3. *World Employment and Social Outlook. Trends 2021*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_795453.pdf.
4. *Гендерні особливості ринку праці в умовах пандемії COVID-19*. — [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_2_0_176_182.
5. *Як карантин вплинув на ринок праці в Україні (інфографіка)*. — [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/25/infografika/suspilstvo/yak-karantyn-vplynuv-rynok-praczi-ukrayini>.
6. *Неформальна зайнятість в Україні: причини, наслідки, можливі рішення*. — [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ldn.org.ua/event/neformal-na-zayniatist-v-ukraini-prychyny-naslidky-mozhlyvi-rishennia/>.

7. Future Of Work Post Covid-19. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/kweilinellingrud/2021/03/17/future-of-work-post-covid-19/?sh=2b45d75155ef>.

8. The future of work after COVID-19. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.

9. The future of work after COVID-19. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19>.

10. Will productivity and growth return after the COVID-19 crisis? — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/will-productivity-and-growth-return-after-the-covid-19-crisis>.

11. Романченко Н. В., Барбаренко А. В. Особливості розвитку мережевого ритейлу та збуту товарів F.M.C.G. в період пандемії COVID-19 // Економічні студії, Випуск 2 (32). 2021 р. С. 5-12.

12. Results of Finland's basic income experiment: small employment effects, better perceived economic security and mental wellbeing. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.kela.fi/web/en/news-archive/-/asset_publisher/lN08GY2nIrZo/content/results-of-the-basic-income-experiment-small-employment-effects-better-perceived-economic-security-and-mental-wellbeing.

13 Spain plans universal basic income to fix coronavirus economic crisis. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/pascaledavies/2020/04/06/spain-aims-to-roll-out-universal-basic-income-to-fix-coronavirus-economic-crisis/?sh=1d241c8d4b35>.

14. Основний дохід: теорія і практика. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://filosof.ntnu.org.ua/ua/events>.

15. Підсумки ринку електронної комерції в Україні по даним EVO: 107 млрд грн на покупки в інтернеті. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ain.ua/ru/2020/12/25/pidsumky-2020-evo/>

16. COVID-19 has accelerated these 4 labor market trends. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.brinknews.com/covid-19-has-accelerated-these-4-labor-market-trends/>.

17. Seven Job Market And Human Resources Trends During COVID-19. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.luc.edu/quinlan/about/newsandevents/archive/shifts-in-marketplace-amid-pandemic.shtml>.

3.5. Регламенти соціально-трудових відносин за нових умов та епідеміологічних обмежень

Соціально-трудові відносини, як складна динамічна система, оновлюється і адаптується відповідно до сучасних викликів, зокрема, цифровізації, автоматизації виробничих процесів й, останні два роки, епідеміологічних обмежень. За таких умов формується більш складна інфраструктура ринку праці, яка включає різні платформи, атипові форми зайнятості, а також змінюються підходи до регламентування праці як на рівні організації, так і на рівні територіальних громад, країни. Очевидною стала потреба залучення до вирішення проблем громадян та організацій, пов'язаних з подоланням наслідків COVID-19, не лише держави, але громадських організацій (благодійних, волонтерських).

Розглядаючи трансформації соціально-трудових відносин на рівні організації, важливо сконцентрувати увагу на поширенні практик віддаленої роботи, краудсорсингу. Так, за оцінками Boston Consulting Group переважна більшість робочих місць, що створювалася останні 10 років була у сфері краудсорсу або мала ознаки дистанційної; при цьому за прогнозами серед офісних працівників лише 35% робочої сили будуть працювати лише в офісі, а 17% - працюватимуть по 2-3 дні на тиждень в офісі, 13% - 1 день в офісі та 18% - працюватимуть повністю дистанційно [1]. Слід також розуміти, що віддалена робота, як форма організації праці, запроваджується в організаціях різних сфер економічної діяльності (рис.3.17.). Тому питання регламентації соціально-трудових відносин не є проблемою лише офісних працівників; це питання важливе для усієї економіки.

Незважаючи на те, що такі практики є об'єктивними та виваженими (дозволяють убезпечити персонал від ризиків захворюваності) з боку бізнесу, залишаються проблеми, котрі потребують вирішення. Зокрема, дослідники наголошують на тому, що переважна більшість працівників не в змозі розмежовувати час зайнятості зі неробочою діяльністю під час роботи в онлайн середовищі [2]. Тож питання залишається: які регламенти організації праці та соціально-трудових відносин в цілому є більш комфортними та економічно вигідними в сучасних умовах.

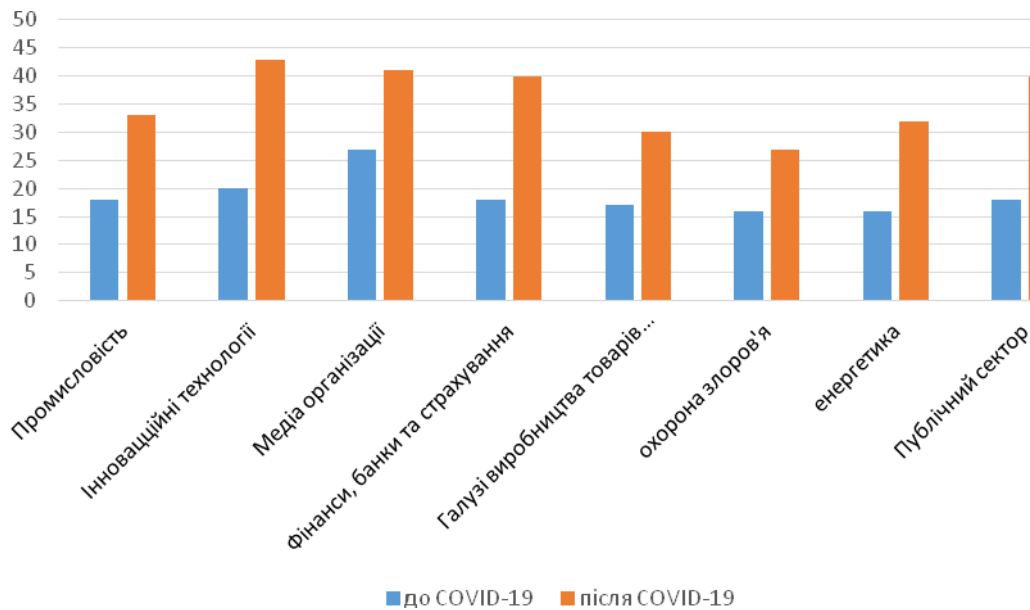


Рис. 3.17. – Частка роботи, що виконується дистанційно, % [1]

Найменш дослідженими та такими, що викликають занепокоєння щодо соціальної захищеності, є робота за краудсорсом або робота на платформах. Вони вирізняються з поміж інших форм зайнятості короткостроковим терміном трудових відносин). Як зазначали Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M [3], проблеми організації праці зайнятих на платформах, за краудсорсингом схожі до тих, з якими стикаються працівники за дистанційної праці. Зокрема, кожен працівник має володіти навичками самоорганізації, управління робочим часом, розподілу навантаження, управління емоціями, тощо. Водночас, слід пам'ятати про характер зайнятості за краудсорсингової зайнятості – він нестабільний, що негативно впливає на емоційний стан людини (знижується її впевненість у майбутньому, посилюється тиск стресових ситуацій) та знижує мотивацію до планування довготривалої стратегії кар'єрного розвитку.

Справедливим буде зауваження, що роботодавці ще до COVID-19 активно запроваджували методи моніторингу роботи працівників за дистанційної зайнятості з використанням штучного інтелекту [4]. Актуальні дослідження впливу таких моніторингових систем на якість і продуктивність праці демонструють їх «темні боки» - віртуальні системи спостереження несуть ризик посилення емоційного пригнічення, інколи викликають внутрішні протести через відчуття вторгнення у приватне життя. Таке без впровадження «компенсаційних» дій з боку роботодавця викликає пригнічення

креативності співробітників, особливо на нижчих організаційних рівнях [5]. Очевидним для науковців та роботодавців стало бачення прогалин в регулюванні соціально-трудовими відносинами у сфері реалізації прийнятих у країнах стандартів охорони здоров'я та безпеки, а також колективних трудових прав. Пандемія лише загострила проблему. Через поглиблення диференціації статусів працюючих на ринку праці деякі категорії зайнятих за нестандартних форм і самозайняті мали обмежений доступ або навіть не мали його до певних програм соціального захисту, зокрема до допомоги по безробіттю, допомоги по хворобі та схеми, що охоплюють професійні захворювання та нещасні випадки на виробництві [6; 7]. Враховуючи вищезгадані прогалини у доступі до соціального захисту та відсутність систематичних досліджень цього питання, особлива увага має приділятися жінкам, оскільки вони частіше працюють за краудсорсом та атиповими формами зайнятості – здебільшого це неповний робочий день, виконання домашньої роботи, ін. [8]. Отже, під час пандемії особливо постраждали працівники, що мають атипову зайнятість (нестандартну) та самозайняті.

Разом з тим, дистанційна зайнятість змусила працівників шукати способи, шляхи збалансування часу роботи і особистого життя. Наприклад, через закриття шкіл і дитячих садочків (у перші хвили пандемії та запровадження жорстких епідеміологічних обмежень), а також через неможливість залучити до догляду за малими дітьми бабусь та дідусів, багато батьків, які працюють з дому, вимушені інтенсифікувати працю (але у кінцевому результаті їхня продуктивність роботи падала, що значно пригнічувало). Зрозуміло, що в країнах з традиційними культурними установками, значна частина такого додаткового навантаження припала на жінок. Тож, щоб підтримати обов'язки працюючих батьків у період, коли школи та дитячі заклади були закриті, декілька країн надали оплачувану відпустку, яка в основному принесла користь жінкам і чоловікам у офіційному секторі, охопленому соціальним страхуванням [9].

Зважаючи на динамічність епідеміологічної ситуації та її непередбачуваність, міжнародна наукова спільнота ініціювала розгляд Європейською комісією питання про захист та регулювання соціально-трудових відносин працівників, зайнятих дистанційно, зокрема працюючих на платформах. Першочергово планується переглянути інструментарій визначення адекватної мінімальної заробітної плати. Але суміжні питання щодо гідних умов праці для

таких працівників є не менш важливими: як забезпечити працівникам краудсорсу справедливу, надійну та передбачувану винагороду, враховуючи їх часто нестабільний та нестабільний робочий час; як створити «подушки» соціальної захищеності для них; як знизити ризики соціальної депривації та психологічного вигорання, тощо [10].

Для України вкрай важливо на законодавчому рівні визначити статус працівників, зайнятих на платформах (краудсорсінг), оскільки на теперішній час вони є поза межами трудового законодавства і взагалі «відрізані» від соціально-трудової захищеності. Доречним у гіг-економіці, котра все нарощує оберти, для адекватного вирішення проблем регламентування зайнятості, праці затвердити принцип «домінування фактів». Якщо звернутися до преамбули директиви ЄС про прозорі та передбачувані умови праці, то там зазначено, що «при визначенні наявності трудових відносин слід керуватися фактами, що стосуються фактичного виконання роботи, а не описом відносин сторін» [11]. Доречним буде включити до переліку критеріїв-ознак трудових відносин такі: залежність від рішень третьої особи (роботодавця, акціонера) щодо припинення роботи (які є невідконтрольними працівнику); необхідність звітувати перед третьою особою про результати роботи; отримання винагороди за надані послуги/виконану роботу за домовленістю /договором/ контрактом незалежно від джерела фінансування. Також до соціально-трудова відносин мають відноситися ті, що здійснюються незначну тривалість часу - неповний робочий день/тиждень чи передбачають «виконання обов'язків не у повній мірі» з «отриманням обмеженої винагороди» [12]. Зрозуміло, що тоді соціально-трудова відносини виникають та реалізуються у разі коли наявні дві ознаки:

(а) зайнята особа діє «під керівництвом свого роботодавця, зокрема щодо свободи вибору часу, місця і змісту роботи»;

(б) особа «не бере участь у комерційних ризиках роботодавця і протягом періоду цих відносин є невід'ємною частиною зобов'язання цього роботодавця, утворюючи економічну одиницю з цим підприємством» [12].

Прийнявши до уваги таке тлумачення соціально-трудова відносин, до категорії працівників будуть віднесені не тільки штатні працівники, але і стажери, топ-менеджери, працівники, що виконують разові роботи для третіх компаній тощо. Далі логічним буде реалізувати регламенти соціально-трудова відносин, що включають соціальну компоненту та устанавлюють мінімальні гарантії,

стандарти прав та обов'язків сторін таких відносин (при цьому сторонами, що підписують договір / контракт будуть безпосередньо найманий працівник і роботодавець (особа, що його представляє), але сторонами соціально-трудових відносин, крім зазначених, можуть виступати треті особи – власники організації /безпосередні замовники послуг). За такого, працівники, зайняті на платформах, мають дотримуватися регламентів соціально-трудових відносин тієї організації, яка за допомогою платформи замовила ту чи іншу роботу, а замовник послуг – має нести відповідальність за реалізацію принаймні мінімальних стандартів, встановлених урядом.

Узагальнюючи, пропонується регламенти соціально-трудових відносин, іманентні новим соціоекономічним реаліям, наповнити новим змістом. При цьому під регламентом автори розуміють сукупність правил, норм, що за домовленістю сторін визначають спосіб реалізації прав та обов'язків сторін трудових відносин, а також є у полі усіх сторін реалізації праці та відтворення робочої сили. Структурно регламенти соціально-трудових відносин обов'язково мають включати такі важливі питання:

1) правові засади трудових відносин – правила, трудові обов'язки, форма зайнятості, відповідальність;

2) оплата праці та соціальний захист – мінімальні гарантії та розмір оплати праці, періодичність її перегляду, стандартизовані підходи до оцінювання вартості праці, диференціації робіт, мінімальні гарантії соціальної захищеності (виплати у випадку безробіття, втрати здоров'я/хвороби, а також надання медичної допомоги, податкові пільги);

3) комунікації та мотивація працівників – правила контролю та оцінювання робіт, прийнятні канали комунікації та визначення часу для комунікацій, реалізація програм розвитку та залученості працівників;

4) режим роботи, організація робочого місця – визначення часу роботи, відпустки, регламентування навантаження, забезпечення обладнанням та необхідними предметами праці чи визначення розміру компенсацій за їхню експлуатацію (поза межами стаціонарного робочого місця).

Наприклад, надання відпустки батькам, які мають дітей під час роботи дистанційно чи при роботі на платформах, може стати значним елементом соціального захисту. Наразі вже існує такий досвід в європейських країнах. У більшості країн було реалізовано

цю форму захисту як надання спеціальної або додаткової відпустки по догляду за дитиною або у формі додаткових виплат (підтримка доходів) [13; 14]. Політика такого соціального захисту (соціально орієнтованих трудових відносин) суттєво відрізняється в різних країнах. Так, спеціальна відпустка оплачується в розмірі 100% від попереднього заробітку в Австрії, Люксембурзі та Греції; фіксовані ставки сплачуються в Бельгії (до стелі), Фінляндії (723,5 євро на місяць) і на Мальті (800 євро для працівників на повний робочий день, 500 євро для працівників, які працюють неповний робочий день); у Бельгії встановлені однакові (у т.ч. за рівнем) пільги для працівників, що зайняті за традиційними та нестандартними формами, а також самозайняті. Диференціація соціальної захищеності під час пандемії Covid-19 спостерігалася залежно від сектора (приватна, державна, державна освіта) зайнятості та віку батьків (вік до 50 років або більше): більші пільги для одиноких батьків та батьків дітей-інвалідів. У більшості країн Європи така додаткова відпустка оплачується за ставкою, пов'язаною з заробітком (максимальні суми на Кіпрі, Німеччині, Португалії, Румунії; не менше мінімальної заробітної плати в Португалії та Словенії), що становить від 50% до 90% заробітку [15].

Важливим для регламентування соціально-трудова відносин є створення ефективної комунікації. Ранні дослідження авторів, доводять, що в залежності від мети комунікацій краще обирати той чи інший канал. З урахуванням сучасних реалій для переважної більшості процесів цілком імовірним каналом стали онлайн спілкування через різні платформи, проте на стратегічному рівні домінуючими лишаються перемовини face-to-face (табл.3.6).

Серед вагомих регламентів соціально-трудова відносин є ті, що визначають оплату праці та мотивацію персоналу. Заробітна плата працівників, зайнятих дистанційно, на думку авторів, має враховувати інтенсивність праці, залежати від результатів праці та індивідуального внеску працівника. Для більшості країн світу питання оплати праці працівників за дистанційної форми – це питання оплати за результат або за компетенції. Тож, якщо результати праці можна оцінити, виміряти, тоді застосовують систему оплати за результатами. Така система передбачає розробку й узгодження ключових показників ефективності та системи збалансованих показників.

Таблиця 3.6.

Рівні та канали комунікацій компанії в умовах пандемічних обмежень

Рівень комунікацій	Мета	Канали реалізації	Очікуваний ефект
Корпоративний (стратегічний)	Донесення, обговорення цілей, стратегічних завдань, візії компанії; планування розвитку	Зустрічі face-to-face для керівництва, розробка та впровадження корпоративних стандартів; онлайн зустрічі з проєктними групами	Достовірна повна інформація про цілі та завдання
Комунікації від керівника до підлеглого	Забезпечити зрозумілі і точні вказівки, необхідну мотивацію для їх виконання працівниками	Онлайн наради, виступи керівництва, зустрічі face-to-face, чат-боти	Коректність виконання завдань підлеглими
Оперативного управління	Своєчасне корегування процесу, короткострокові завдання, злагодженість роботи	Корпоративний інтранет-портал, чат-боти, забезпечення ефективного зворотнього зв'язку (звіти, корпоративні соціальні мережі)	Залученість персоналу
	Можливість контролювати і управляти виконанням роботи, оцінювати результати (у т.ч. проміжні)	Моніторинг (автоматизовані системи управління та контролю), оцінювання персоналу (автоматизовано, звіти, обговорення онлайн чи face-to-face, корпоративні нагороди, інформаційні дошки	Своєчасне виявлення недоліків, ризиків

У разі неможливості об'єктивно визначити й оцінити результат праці (творчі роботи), застосовують систему оплати за компетенціями. У таких сферах, часто на рівень заробітної плати впливає попит на представників відповідних професійно-кваліфікаційних груп (затребуваність, унікальність, рідкісність).

Найпоширеніші підходи до оплати праці за віддаленої (дистанційної) роботи наведено на рис. 3.18.

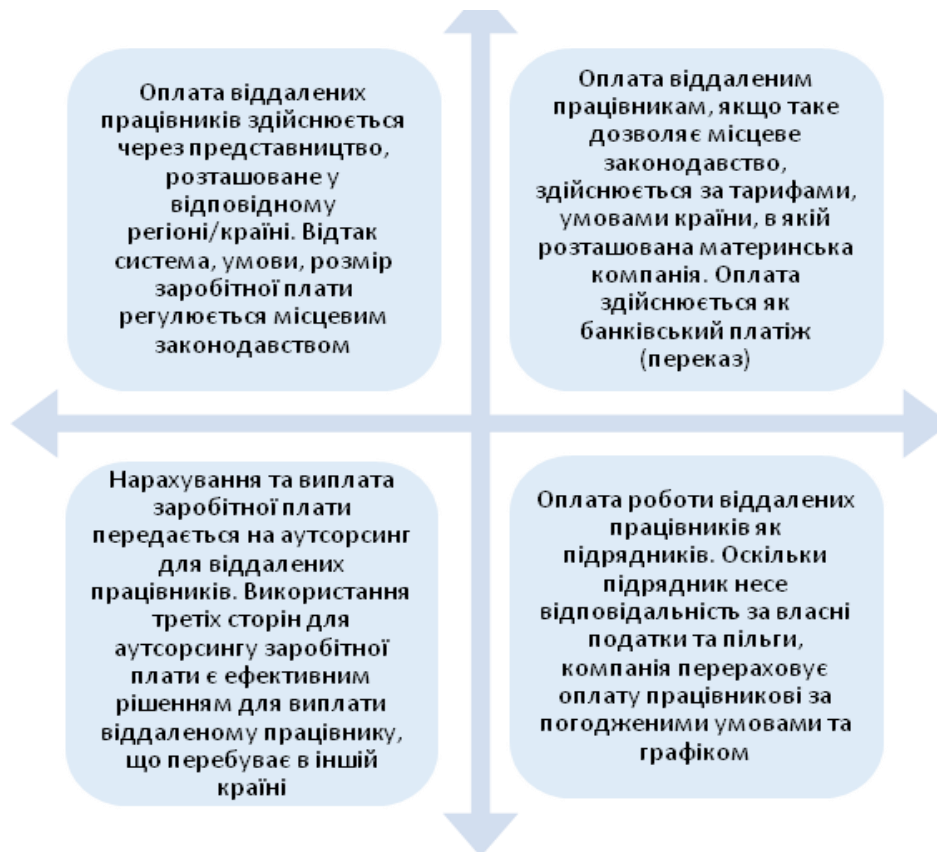


Рис. 3.18. – Поширені практики здійснення оплати праці працівників

Тобто незважаючи на форму зайнятості та практику здійснення розрахунків по оплаті праці, підходи до визначення розміру заробітної плати, її диференціації мають бути стандартизованими (тобто єдиними для усіх працівників даної організації. На сьогодні, зважаючи на виклики сьогодення, регламент оплати праці та мотивації працівників обов'язково має бути доповненим положенням про профілактику професійного вигорання. Особливо таке потрібно для сфери охорони здоров'я. При цьому такі заходи доречно узгоджувати зі заходами створення безпечного середовища (регламенти безпеки та охорони праці).

Ґрунтуючись на засадах ISO 45003:2021 [16] регламент безпеки та охорони праці повинен включати такі процедури: огляд посадових інструкцій; аналіз робочих завдань, графіків та місця роботи; регулярні консультації з працівниками, клієнтами та іншими заінтересованими сторонами; аналіз оцінок ефективності, опитувань працівників, стандартизованих анкет, аудитів тощо; проведення інтерв'ю, групових дискусій чи використання контрольних списків; проведення інспекцій та спостережень на робочому місці, які допомагають зрозуміти, як виконується робота та як робітники

взаємодіють один з одним; аналіз відповідної документованої інформації, такої як звіти про інциденти, звіти про небезпеки та ризики, згруповані статистичні дані з гігієни праці, вимоги щодо компенсацій працівникам, опитування працівників, дані про невиходи на роботу та плинність працівників.

В регламентах також можна передбачити заходи профілактики та контролю. З цією метою рекомендуємо реалізовувати такі заходи під час дії епідеміологічних обмежень:

- процедури запровадження гнучкого режиму роботи, поділу роботи, здійснення додаткових консультацій щодо методів роботи або надання працівникам можливості контролювати темп виконання робочих завдань;

- надання перерв для зняття втоми та обмеження робочих контактів по мобільному телефону та електронній пошті у неробочий час;

- консультування працівників про зміни на робочому місці та про те, як вони можуть вплинути на них та як слід себе поводити;

- забезпечення ширшого доступу до соціальної підтримки працівників, які працюють віддалено або працюють у ізольованих місцях роботи;

- забезпечення ефективного, конструктивного зворотного зв'язку та керівництва для працівників, тощо.

Отже, розуміючи соціальні та економічні ризики та наслідки віддаленої роботи як для працівника так і для організації, країни, автори пропонують через договірний механізм унормувати регламенти соціально-трудових відносин з подальшим удосконаленням та закріпленням базових трудових норм і стандартів на рівні держави.

Перелік використаних джерел:

1. *Remote Working and the Platform of the Future* [Електронний ресурс] / J. Ferreira, P. Claver, P. Pereira, S. Thomaz // Boston Consulting Group. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>.

2. *Ramarajan L. Shattering the Myth of Separate Worlds: Negotiating Nonwork Identities at Work* / L. Ramarajan, E. Reid. // *The Academy of Management Review*. – 2013. – №38. – С. 621–644.

3. Ashford S. *From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work* / S. Ashford, B. Caza, E. Reid. // *Research in Organizational Behavior*. – 2018. – №38. – С. 23–41.

4. Bhave D. *Privacy at Work: A Review and a Research Agenda for a Contested Terrain* / D. Bhave, L. Teo, R. Dalal. // *Journal of Management*. – 2020. – С. 127–164.

5. *Avoiding Digitalization Traps: Tools For Top Managers* [Электронный ресурс] / P. Nell, N. Foss, P. Klein, J. Schmitt // SSRN. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3582655.

6. *Non-standard employment and access to social security benefits* / M. Matsaganis, E. Özdemir, T. Ward, A. Zavakou. – EUROPEAN COMMISSION: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Employment & Social Governance, 2016. – 43 с.

7. *Access to social protection for people working on non-standard contracts and as self-employed in Europe. A study of national policies* / S. Spasova, D. Bouget, D. Ghailani, B. Vanhercke. – EUROPEAN COMMISSION: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Directorate, 2017. – 100 с.

8. Rubery J. *The Covid-19 crisis and gender equality: risks and opportunities* / J. Rubery, I. Tavora // *Social policy in the European Union: state of play 2020* / J. Rubery, I. Tavora. – Brussels: ETUI aisbl, 2021. – (Twenty-first annual report).

9. Dugarova E. *Unpaid care work in times of the COVID-19 crisis: Gendered impacts, emerging evidence and promising policy responses* [Электронный ресурс] / Esuna Dugarova // Paper prepared for the UN Expert Group Meeting “Families in development: Assessing progress, challenges and emerging issues. Focus on modalities for IYF+30”. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://www.un.org/development/desa/family/wp-c23/2020/09/Dugarova.Paper_.pdf.

10. De Stefano V. *A broad definition of the ‘worker’ will be essential to avoid platform companies sustaining false self-employment claims*. [Электронный ресурс] / V. De Stefano, A. Aloisi // Social Europe Publications. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://socialeurope.eu/who-will-be-covered-by-an-eu-instrument-on-platfor>

11. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working

conditions in the European Union PE/43/2019/REV/1 [Електронний ресурс] // European Union. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj>.

12. Menegatti E. Taking EU labour law beyond the employment contract: The role played by the European Court of Justice / Emanuele Menegatti. // *European Labour Law Journal*. – 2019. – С. 26–47

13. About COVID-19 EU PolicyWatch [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19-eu-policywatch>

14. COVID-19: Policy responses across Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [Електронний ресурс] / [T. Weber, J. Hurley, M. Bisello та ін.] // *Eurofound*. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/publication/document/ef20064en>.

15. Non-standard workers and the self-employed in the EU: social protection during the Covid-19 pandemic [Електронний ресурс] / [S. Spasova, D. Ghailani, S. Sabato та ін.] // *ETUI aisbl, Brussels*. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.etui.org/sites/default/files/2021-03/Non-standard%20workers%20and%20the%20self-employed%20in%20the%20EU%20social%20protection%20during%20the%20Covid-19%20pandemic-2021_0.pdf.

16. ISO 45003:2021(en) Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>.

3.6. Екологічність господарського механізму підприємств ГМК України в умовах пандемії

Господарський механізм регулювання діяльності промислового підприємства включає форми його зовнішніх взаємозв'язків, господарські форми, що відображають відношення власності і матеріальних інтересів на рівні структурних внутрішньогосподарських ланок, тому він є унікальним для кожного підприємства. Виробничо-господарська діяльність кожного промислового підприємства організована індивідуально та має, поряд

із загальними, власні галузеві особливості (техніко-технологічні, організаційно-управлінські, соціально-правові), які суттєво впливають на його економічну діяльність та формують властиві конкретному промисловому підприємству відношення господарювання. Таким чином, в структурі виробничих відносин господарського механізму регулювання діяльності промислового підприємства виділяються відносини власності та відношення господарювання, які суттєво трансформуються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Головним завданням господарського (організаційно-економічного) механізму будь-якого промислового підприємства є перетворення його на такого суб'єкта ринкових відносин, який здатен до самозбереження, саморозвитку, тобто передбачається адаптація механізму до економічної нестабільності, адекватне реагування на ринкові сигнали, своєчасне усунення внутрішніх та зовнішніх загроз у напряду стійкого розвитку підприємства в цілому.

Промислові підприємства, як суб'єкти господарювання, що функціонують у правовому полі України, поряд із теоретичним та методологічним підґрунтям щодо механізму їх функціонування, мають здійснювати діяльність у відповідності до чинного законодавства.

На шляху до розробки адекватного ринковим умовам господарського механізму підприємств промисловості, слушним буде зауваження щодо набираючого в Україні обертів широкомасштабного процесу впровадження Систем управління відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серій 9000 та 14000, які є універсальними за функціональним призначенням і для досягнення високих результатів діяльності мають використовуватись підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності та виду їх діяльності на всіх етапах виробництва продукції і надання послуг.

Значна кількість підприємств, організацій і установ нашої країни вже перейшла або знаходиться на завершальному етапі впровадження принципів управління якістю за вищезазначеними стандартами, що дозволить суб'єктам господарювання, використовуючи визнану всім світом методику, спрямовувати свою діяльність на досягнення найкращих показників. Перехід на міжнародні стандарти ISO, перш за все, необхідний для можливості здійснення експортної діяльності, однак, на наш погляд, впровадження Систем управління за

міжнародними стандартами є підґрунтям для розробки та впровадження на вітчизняних підприємствах якісного менеджменту у всіх сферах діяльності.

Від зовнішнього оточуючого середовища підприємства, як економічної системи, залежить його стійкість, рівновага, адаптація, організованість, складність, гомеостаз, різноманітність, неоднорідність, динамізм. Як вважає автор [1], промислове підприємство як система це складна, відкрита, динамічна, виробнича, соціотехнічна система, що саморегулюється і задовольняє потреби споживачів за допомогою вироблених благ в умовах ринкових відносин. В такій економічній системі (промисловому підприємстві) господарська діяльність є організованою та координованою, а економічна система має складну структуру, яка утворюється у процесі взаємодії таких елементів, як продуктивні сили; організаційно-економічні відносини; відносини власності на засоби виробництва; техніко-економічні відносини; механізм регулювання діяльності та розвитку підприємства.

Промислові підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України у більшості є «великими підприємствами» та «великими платниками податків», що, з одного боку надає їм певні преференції виступати бюджетоутворюючими підприємствами міст та регіонів України, а з іншого боку – накладає певну низку зобов'язань, які потребують більш високої відповідальності перед суспільством та світом. Так, А.О. Попова обґрунтувала переваги запропонованого нею визначення категорії підприємств «велике підприємство» («великий платник податків») [2, с. 41], до яких включено такі:

- забезпечення уніфікації критеріїв у відповідності до європейських стандартів;
- теоретико – методичне підтвердження статусу «великого підприємства» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках;
- посилення позитивного іміджу підприємства як роботодавця, партнера на внутрішньому ринку та суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- збереження моделі податкового супроводження протягом тривалого періоду часу, що позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства;
- удосконалення механізму планування податкових надходжень

до місцевих та державного бюджетів;

- підвищення якості та об'єктивності результатів статистичних спостережень;

- віднесення до категорії «велике підприємство» («великий платник податків») – передумова запобігання застосуванню «тіньових технологій».

Із наданого переліку зрозуміла важливість соціально-економічної відповідальності промислових підприємств ГМК України. Неможливо залишити поза увагою таку складову соціально-економічної відповідальності, як екологічність виробництва підприємств гірничо-металургійного комплексу.

На нашу переконливу думку, економічний механізм великого промислового підприємства, що забезпечує екологічність виробництва, є динамічним утворенням, яке потребує постійного удосконалення, розвитку у напрямку забезпечення стійкого економічного зростання всього підприємства. Ми стверджуємо, що системними ознаками такого механізму є такі: по-перше, він забезпечує зовнішні зв'язки останнього і створює відповідні умови отримання доходу. При цьому, його принципи цілком визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва, існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо); по-друге, цей механізм спрямований на розвиток виробничих відносин усередині підприємства і в даному випадку його принципи обумовлені особливостями виробничих відносин на підприємстві [2, с. 70].

Промислове виробництво завжди супроводжується значним ризиком забруднення навколишнього середовища, тому актуальною є системна робота у напрямку пошуку шляхів техніко-технологічного удосконалення виробництва задля захисту довкілля, з одного боку, та забезпечення сумлінного справляння ресурсних платежів виробниками продукції, з іншого, результатом чого може бути забезпечений відповідний рівень екологічної безпеки в регіоні та в країні в цілому. Переконливою ілюстрацією необхідності приділення посиленої уваги вищезазначеному питанню є зміст екологічних мап та карти якості води України, які дозволяють оцінити ризики екологічної спрямованості сучасних вітчизняних виробництв, особливо «великих промислових підприємств».

Початком екологізації економіки та інших сфер в Україні слід вважати прийняття Верховною Радою в 1991 р. Закону України «Про

охорону навколишнього природного середовища» [3], а стартом для екологічного оподаткування в країні стало запровадження в 1999 р. збору за забруднення навколишнього природного середовища у відповідності до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення нормативів збору за забруднення навколишнього природного середовища і стягнення цього збору» [4] (втратила чинність).

З дати набрання чинності Податковим кодексом України (з 01.01.2011 р.) до вітчизняної податкової системи було включено (замість збору за забруднення навколишнього природного середовища) і до сьогоднішнього дня адмініструється екологічний податок. Досвід справляння екологічного податку в країні доводить, що законодавчий механізм регулювання цього важливого, з точки зору регуляторного впливу на застарілі і недосконалі технологічні процеси діяльності суб'єктів господарювання, податкового платежу та захисту середовища, є недосконалим, як в частині правил його справляння, так і відносно забезпечення контролю за відповідністю розмірів його сплати до бюджету. Оцінюючи в цілому процеси розвитку екологічного оподаткування протягом майже 30 років існування незалежної України, слід зазначити, що відчутних результатів в цьому напрямку практично не досягнуто.

Констатувати можна тільки певне посилення податкового тиску впродовж останніх років на забруднювачів навколишнього середовища через збільшення розмірів ставок екологічного податку, в т.ч. зважаючи на істотне збільшення ставки податку (до 10 грн. за 1 тону) за викиди двоокису вуглецю з січня 2019 р. [5].

Цей фактор слід вважати позитивним, але через відсутність комплексності підходу до охорони природного середовища та, головне, організації контролю за дотриманням відповідних законодавчих вимог, він не дає очікуваного результату у вигляді створення та збереження сприятливої навколишньої середовища. Якщо говорити про податкове стимулювання екологічно безпечної діяльності суб'єктів господарювання (зокрема промислових підприємств ГМК України), то цей механізм також майже не реалізується через відсутність взаємозв'язку відповідних норм законів екологічного спрямування, в першу чергу, із нормами Податкового кодексу України.

Так, Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» передбачає цілу низку інструментів відносно

стимулювання раціонального використання природних ресурсів та охорони середовища (ст. 48), а саме:

а) надання пільг при оподаткуванні підприємств, установ, організацій і громадян в разі реалізації ними заходів щодо раціонального використання природних ресурсів та охорони навколишнього природного середовища, при переході на маловідходні і ресурсо- і енергозберігаючі технології, організації виробництва і впровадженні очисного обладнання і устаткування для утилізації та знешкодження відходів, а також приладів контролю за станом навколишнього природного середовища та джерелами викидів і скидів забруднюючих речовин, виконанні інших заходів, спрямованих на поліпшення охорони навколишнього природного середовища;

б) надання на пільгових умовах короткострокових і довгострокових позичок для реалізації заходів щодо забезпечення раціонального використання природних ресурсів та охорони навколишнього природного середовища; в) встановлення підвищених норм амортизації основних виробничих природоохоронних фондів... [3].

Але при цьому Податковим кодексом України (ПКУ) жодна з викладених вище преференцій не передбачена, втім як і не розроблений дієвий механізм отримання позичок на пільгових умовах для реалізації відповідних природоохоронних заходів. Якщо ж врахувати норму Податкового кодексу України (п. 7.3) [6], відповідно до якої будь-які питання щодо оподаткування (в т.ч. надання пільг) регулюються цим Кодексом і не можуть встановлюватися або змінюватися іншими законами України, крім законів, що містять виключно положення щодо внесення змін до Кодексу, то стає зрозумілим, що стимулюючі норми Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» є по суті технічними і не реалізуємими на практиці.

Продовженням негативних прикладів подібної декларативності можуть також бути і положення Закону України «Про інноваційну діяльність», відповідно до якого передбачалося надання податкових пільг підприємствам, що набули статусу інноваційного підприємства (такого, що, в т.ч. застосовує новостворені і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології). Зазначений статус обумовлював право суб'єктів господарювання на пільги, визначені, зокрема статтею 21

«Особливості в оподаткуванні інноваційної діяльності» вказаного Закону [7].

Статистичні дані свідчать, зокрема, про те, що від забруднення атмосферного повітря токсичними (технологічними, аварійними, понаднормативно свідомо здійснюваними) викидами шкідливих речовин найбільше потерпає населення регіонів і міст України з розвинутим промисловим виробництвом, зокрема концентрацією підприємств ГМК. Різниця в обсягах викидів шкідливих речовин стаціонарними джерелами забруднення в атмосферне повітря в окремих регіонах і містах України є надвеликою.

Законом України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2030 року» № 2697-VIII від 28.02.2019 [3] (далі – Закон № 2697), який набув чинності з 01.01.2020 р., удосконалені і розвинуті окремі положення попередньої Стратегії державної екологічної політики країни. Так, в новому законодавчому акті передбачені, наприклад, кроки із стимуляції і впровадження економічних та фінансових механізмів, зокрема екологічної модернізації промислових підприємств шляхом зниження ставки екологічного податку, та на теперішній час не прийнято жодної законодавчої норми, яка б дозволила «запустити» в дію цей механізм стимулювання із залученням, в першу чергу, промислових підприємств до процесів встановлення в країні стану стійкої екологічної безпеки та забезпечення екологічності виробництва. Маємо зазначити, що до теперішнього часу не внесено жодної відповідної стимулюючої норми до Розділу VIII Податкового кодексу України, згідно з яким справляється екологічний податок. Більше того, законодавче підґрунтя адміністрування екологічного податку (Розділу VIII ПКУ) не оновлювалося з 2017 р., що не відповідає загальносвітовому тренду з екологізації економіки і життя та протирічить Закону № 2697 (виняток становить лише справляння податку за викиди двоокису вуглецю в частині збільшення ставки, як зазначалося вище, та зменшення бази його оподаткування на 500 тонн за рік).

Відсутність жорсткої, невідворотної відповідальності за забруднення навколишнього природного середовища в ситуації коли обсяги викидів шкідливих токсичних речовин в атмосферне повітря в країні становлять мільйони тон, а обсяги скидання забруднених без очищення і «недостатньо очищених» зворотних вод у природні поверхневі водні об'єкти сягають мільярди кубічних метрів

призводить до значного і швидкого поглиблення проблеми надмірного забруднення довкілля та до зростання реальної загрози природному середовищу.

З цього приводу слід окремо зупинитись на питанні про скасування штрафів за перевищення встановлених відповідними державними службами для кожного окремого забруднювача лімітів викидів, скидів та розміщення забруднюючих речовин.

Досвід адміністрування збору за забруднення навколишнього середовища (до 2011 року) і екологічного податку (відповідно до ПКУ) дозволяє зробити однозначний висновок – необхідно відновити систему застосування штрафних санкцій у вигляді 10 (5-ти) кратного розміру платежу за відсутність у платника затверджених лімітів чи їх перевищення. Основне екологічне навантаження має лежати на тих платниках, які не вживають заходів зі зниження рівня шкідливої дії на природне середовище.

Крім того, успішність екологічного оподаткування, а відтак і взагалі стан місця проживання населення, значною мірою залежить від рівня і якості системи контролю та обліку забруднень, тобто від роботи відповідних служб і контролюючих органів. І тут є дуже значним поле для діяльності. Механізми контролю за дотриманням природоохоронного законодавства та взаємодії певних державних органів також потребують удосконалення. Гострою проблемою в справлянні екологічного податку на сьогоднішній день ми визначаємо і процедуру його зарахування до бюджету. Так, починаючи з 2019 року, застосовується оновлений порядок, зокрема, щодо визначення розміру зобов'язання та розподілу сум доходів від екологічного податку в частині викидів двоокису вуглецю в атмосферне повітря. По-перше (як зазначалося вище), в 2019 році ставку податку з 0,41 грн./тонну було підвищено до 10 грн./тонну, тобто збільшено у 24,4 рази [6] (що повністю відповідає позитивному світовому природоохоронному досвіду), по-друге, відповідно до Бюджетного кодексу України [9] (БКУ) вказані суми платежу у повному обсязі (100%) зараховуються виключно до загального фонду Державного бюджету України на відміну від податку за викиди у атмосферне повітря інших забруднюючих речовин. Що стосується загальноновстановленого порядку розподілу сум екологічного податку між бюджетами різних рівнів, то згідно з нормами БКУ вони розподіляються у співвідношенні 45% – до доходів загального фонду Державного бюджету України (п. 16¹ ст. 29) та 55% - до доходів

спеціального фонду місцевих бюджетів (п. 4¹ ст. 69¹). Тобто місцеві бюджети отримують лише половину від загальної суми платежу, які сплачують забруднювачі за нанесену шкоду довкіллю на території, де розташовані джерела забруднення.

При такому розподілі надходжень, що не передбачає диференціацію пропорцій в залежності від розмірів екологічного навантаження на територію, з боку держави не забезпечується відповідна підтримка регіонів з високим рівнем екологічного забруднення (в першу чергу, Донецької, Дніпропетровської, Луганської і Запорізької областей).

Виходячи з вищенаведеного, вважаємо за необхідне внести зміни до Бюджетного кодексу України (в ст. 29 та ст. 69) відносно суттєвого збільшення частки (до максимального значення) надходжень екологічного податку, що отримуватимуть бюджети територій, які займають перші позиції в країні по рівню екологічної небезпеки за умови, наприклад, обов'язковості спрямування таких коштів на захист екосистеми та стимулювання промислових підприємств на поліпшення екологічності їх виробництв. Причому зазначений алгоритм розподілу надходжень до бюджетів, вважаємо, має бути розповсюджений і на викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю.

За статистичними даними питома вага екологічного податку в загальних надходженнях до Зведеного бюджету України протягом 2010 – 2020 рр. не перевищує 2% [10]. Якщо ж звернутися до зарубіжного досвіду справляння податкових платежів, то в більшості промислово розвинутих країнах екологічні податки складають досить значну суму в загальній системі надходжень – в середньому від 5% до 10% [11, с. 33]. Повертаючись до аналізу вітчизняного досвіду адміністрування платежів з екологічного податку, слід зазначити, що у м. Запоріжжі основними платниками цього податку є великі підприємства, тому аналітика саме по них є показовою для міста.

У цьому контексті була досліджена динаміка надходжень по екологічних платежах, що здійснювалися запорізькими великими підприємствами протягом 2010 – 2017 рр., та проведена оцінка впливу надходжень податку на формування дохідної частини бюджету, (використовуючи дані таблиці 3.7).

Таблиця 3.7

Динаміка надходжень екологічного податку, сплаченого великими платниками Запорізького регіону, млн. грн.

Показники / роки	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Всього податкових надходжень до Зведеного бюджету України	3613,2	3919,7	3864,7	4349,6	6015,2	10128,0	11962,0
Екологічний податок (збір за забруднення навколишнього природного середовища – в 2010)	36,1	32,4	44,5	58,6	66,7	70,0	75,6
Питома вага екологічного податку в загальному обсязі податкових надходжень, %	0,99	0,83	1,15	1,35	1,38	0,7	0,63
Індекс промислового виробництва по Запорізькому регіону, %	107,8	96,8	97,0	96,8	95,3	96,9	106,2

Примітка: складено автором за окремими даними [12]

Аналіз даних після 2018 р. не проводився через втрату системності отримання інформації, що обумовлено, зокрема зміною місця податкового супроводження великих запорізьких підприємств (м. Дніпро)).

Проведене дослідження динаміки екологічних платежів підприємств – великих платників податків свідчить про те, що впродовж 2010 – 2017 рр. відсоток екологічного податку в загальній сумі надходжень не перевищив 1,38%, тобто його тенденція відповідає загальноукраїнській, і він є на порядок нижчим, ніж відповідний показник розвинутих промислових країн світу.

Важливим кроком, що дозволить покращити стан навколишнього природного середовища, є вирішення питання щодо виведення екологічного податку за межі загальноновстановленої системи обліку (як бухгалтерського, так і податкового). На увазі маються норми чинного законодавства України, в першу чергу, (П(С)БО 16 «Витрати», стосовно віднесення екологічного податку до складу витрат підприємства, в результаті чого фактично відбувається закладення податку до ціни продукції та перенесення його на

кінцевого споживача. У випадку не проведення суб'єктом господарювання технічного переоснащення виробництва, відсутності впровадження новітніх технологій, сплата екологічного податку повинна здійснюватися за рахунок власних коштів платника.

Таким чином, обґрунтовані пропозиції (табл. 3.8) щодо удосконалення законодавчої та нормативно – правової бази відносно екологічної політики держави та справляння екологічного податку, які безпосередньо впливають, як на розвиток процесів технічного переоснащення та впровадження інновацій на великих промислових підприємствах, так і на стимулювання мобілізації власних фінансових ресурсів, в т.ч. для модернізації підприємств.

Таблиця 3.8

Пропозиції щодо внесення змін до чинного законодавства в напрямку екологізації діяльності промислових підприємств

№	Назва законодавчого (нормативного) акту; примітка до діючої редакції	Запропонована редакція
1	2	3
1.	Податковий кодекс України; відповідна норма відсутня	Розділ VIII доповнити статтею 249 ¹ наступного змісту»: «У разі відсутності у платника затверджених у встановленому порядку лімітів викидів, скидів та розміщення відходів чи допущення понадлімітних обсягів скидів та розміщення відходів податок обчислюється в установленому порядку у десятикратному розмірі»
2.	Норма щодо подання органами виконавчої влади з охорони навколишнього середовища до ДПС України інформації про встановлені суб'єктам господарювання ліміти викидів, скидів та розміщення відходів відсутня	У пункті 250.3 статті 250 Розділу VIII після слів «яким в установленому порядку видано дозволи на викиди, спеціальне водокористування та розміщення відходів» додати слова «із зазначенням встановлених лімітів»
3.	Бюджетний кодекс України; 3.1. у відповідності до п. 16 ¹ ст. 29 розмір надходжень з екологічного податку до Державного бюджету визначений на рівні 45 відсотків від загальної суми; 3.2. у відповідності до п. 4 ¹ ст. 69 ¹ розмір надходжень з	До доходів загального фонду Державного бюджету України... належать: ... 16 ¹) 15 відсотків екологічного податку (в т.ч. екологічного податку, що справляється за викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю стаціонарними джерелами забруднення)... До надходжень спеціального фонду місцевих бюджетів належать: ...

	екологічного податку до місцевих бюджетів визначений на рівні 55 відсотків від загальної суми	4 ¹⁾ 85 відсотків екологічного податку (в т.ч. екологічного податку, що справляється за викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю стаціонарними джерелами забруднення)...
4.	(П(С)БО 16 «Витрати»; не передбачений особливий порядок обліку екологічного податку	Абзац дев'ятий п. 18 викласти в наступній редакції: «До адміністративних витрат відносяться .: податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг, та екологічного податку. Екологічний податок визнається витратами згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку «Екологічний податок»

Примітка: складено авторами самостійно

Узагальнюючи вищевикладене, вважаємо доцільним внести пропозиції щодо розробки нової обґрунтованої Національної екологічної довгострокової стратегії України на період до 2040 р. (далі – Стратегія). В Стратегії в повній мірі мають бути закріплені такі змістовні складові:

– принципи оподаткування, на яких ґрунтується вирішення триєдиного завдання податкової політики «вітчизняний досвід управління – зарубіжний досвід – державне управління» та організаційно-управлінські принципи ефективного функціонування господарського механізму підприємств ГМК;

– науково – методичні підходи до забезпечення стану екологічної безпеки в країні, які ґрунтуються на удосконаленій законодавчій та нормативно – правовій базі відносно екологічної політики держави та справляння екологічного податку, що забезпечує запобігання шкідливому впливу на довкілля та відбувається через техніко-технологічне удосконалення господарського механізму підприємств ГМК України;

– Концепція екологічного оподаткування, що спрямована на вирішення триєдиної науково-виробничої задачі – «стимулююче адміністрування екологічного податку та справляння екологічних платежів – раціональне використання навколишнього середовища – інноваційний розвиток техніко – технологічного потенціалу «великих промислових підприємств» – «великих платників податків»», що

відповідає загальносвітовому принципу «економічно вигідно те, що екологічно безпечно»;

– спеціальний інженерно – інноваційний розділ Стратегії щодо захисту від надмірного забруднення ріки Дніпро, всіх інших великих і малих річок, озер і водоймищ країни.

Як обґрунтовує у своїй науковій праці автор [13], одним із структурних елементів господарського механізму регулювання діяльності та розвитку промислового підприємства є форми та методи управління, а саме – впровадження нової техніки і технології. Виходячи із моделі запропонованої автором моделі господарського механізму регулювання діяльності та розвитку промислових підприємств, зокрема ГМК, автор виділяє системні складові організаційно-економічного механізму регулювання діяльності та розвитку промислового підприємства:

– організаційна складова – формування та регулювання відносин підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем;

– економічна складова – комплекс економічних законів, принципів, способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони;

– соціально-психологічна складова – сукупність способів, методів і показників, за допомогою яких відбувається удосконалення соціально-політичних, соціально-технологічних, соціально-побутових, соціально-особових і інших відносин між людьми в процесі здійснення господарської діяльності підприємства;

– техніко-технологічна складова – сукупність техніко-технологічних засобів адаптивного управління промисловим підприємством, що забезпечують збір, обробку, збереження і передачу інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень і здійснення контролю за їх виконанням;

– інформаційна складова – формування та оновлення інформаційної бази даних підприємства на основі системного підходу;

– екологічна складова – сукупність економічних, організаційних, техніко-технологічних заходів, що мають сприяти мінімізації шкідливого впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та соціум.

Звертаємо увагу на те, що техніко-технологічна та екологічна складові в механізмі регулювання діяльності та розвитку підприємств

ГМК є вельми актуальними з точки зору стратегічної необхідності їх повного перезавантаження (оновлення, реструктуризації, модернізації, переоснащення і т.д.). Взагалі, металургійні підприємства характеризуються низкою особливостей, які необхідно приймати до уваги при розробці ефективно діючого господарського механізму, який будується в умовах пандемії та впливу інших деструктивних чинників:

- різноманіття та складність елементів структури, що обумовлено складністю технологічних процесів, масштабами виробництва та кількістю працюючих на підприємствах галузі;

- різноманіття та багатоланцюговість зв'язків між елементами підприємства як виробничої системи – організаційні, технологічні, енергетичні, інформаційні, просторові, часові та інші, що потребують горизонтальної і вертикальної координації, синхронізації та регулювання;

- динамічність (циклічність виробничого процесу та його повторюваність і періодичність зміни структури);

- ймовірнісний характер процесів, що враховується при розробці управлінських дій та у окремих випадках компенсується створенням необхідних резервів.

Зрозуміло, що для ефективного функціонування такої системи необхідно намагатись досягти максимальної узгодженості цілей та дій кожної з підсистем, кожного з елементів системи.

Слід зауважити, що до липня 2018 р. до переліку пріоритетів національних інтересів, визначених Законом України «Про основи національної безпеки України», був віднесений окремий, чітко визначений, напрям відносно «забезпечення екологічно та техногенно безпечних умов життєдіяльності громадян і суспільства, збереження навколишнього природного середовища та раціонального використання природних ресурсів» [14]. З дати набрання чинності Законом України «Про національну безпеку України», відповідно до якого втратив чинності Закон України «Про основи національної безпеки України», в площині екологічної безпеки країна має тільки загальнодекларативну норму про спрямування державної політики на забезпечення екологічної безпеки [15]. Вважаємо, що в нинішніх екологічних умовах є необхідним конкретне і деталізоване визначення екологічного вектору реалізації державної політики в сфері національної безпеки. Більше того, ми переконані, що поняття

«екологічність», «екологізація» мають бути тим базисом національної безпеки, на якому забезпечуватимуться воєнна, зовнішньополітична, державна, економічна, інформаційна безпеки та кібербезпека України, адже без збереження середовища проживання втрачається самий сенс існування людини. Спираючись на системний підхід до формування безпеки промислового підприємства, ми можемо стверджувати, що економічна та екологічна компоненти виступають підсистемами, тому важливим є досконале розуміння елементної структури підприємства як системи, яке всебічно розкриває її внутрішню динаміку, пріоритети та взаємозв'язки. Синергетичний ефект від взаємодії економічної та екологічної підсистем або надає змогу підтримувати стабільність внутрішнього середовища (збалансованість функціонування підприємства та адаптація до зміни зовнішніх факторів), або приведе систему до дестабілізації і руйнації.

Відтак, на теперішній час особливого значення і змісту набуває стан безпеки для підприємства, як базової ланки економіки, адже виклики для нього на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайними. Слід зауважити, що першорядною і визначальною складовою безпеки підприємства є безпека економічна.

Сучасний стан промисловості вимагає розглядати економічну безпеку промислового підприємства разом з екологічним контекстом через агрегування та інтегрування цих складових. Більше того, відносно підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) мова має йтися виключно про економіко-екологічну безпеку (а не окремо про економічну безпеку і окремо про екологічну безпеку), оскільки підприємства важкої промисловості, як ключової галузі вітчизняного народного господарства, є основою вітчизняної економіки і одночасно – основними забруднювачами, а Україна наблизилася до граничної межі екологічної ємності навколишнього природного середовища. На підставі вищевикладеного, вважаємо доречним звернути увагу на системний підхід автора [13, с. 73] щодо визначення полісемічного поняття «економіко-екологічна безпека промислового підприємства» – це динамічний стан ресурсів металургійного підприємства, який характеризується стійкістю його економічних інтересів; прозорістю діяльності та ефективністю результатів, обумовлених процесом постійного удосконалення техніко-технологічного потенціалу, через реалізацію корпоративних місії і стратегії, що, у підсумку, забезпечує його сталий розвиток в

умовах зовнішніх і внутрішніх загроз за обов'язковості дотримання принципу екологічної зумовленості виробництва.

Таке інноваційне бачення цього поняття уособлює у собі наявність причинно-наслідкових зв'язків між сучасним станом ГМК та вектором його розвитку у напрямку євроінтеграції.

Взагалі системний підхід передбачає дослідження якомога більшої кількості зв'язків між елементами системи та об'єктами зовнішнього середовища для виявлення та аналізу найістотніших з них. Використання системного підходу пояснюється тим, що своєю кінцевою метою він має угруповання всіх суттєво важливих факторів, які, в свою чергу, створюють позитивні умови для безпечного функціонування та розвитку підприємства. Саме системний підхід дозволяє не тільки по-новому підійти до вирішення багатьох актуальних проблем забезпечення економіко-екологічної безпеки, але й аналізувати конкретні позиції, дії, ситуації і цілі в комплексі діючих чинників, розробити нові моделі розрахунку критеріїв оцінки економіко-екологічної безпеки металургійного підприємства з урахуванням впливу на них галузевої та організаційної структури, особливостей технології виробництва, процесів «старіння» виробництва, обмеженого доступу до ресурсів і т.д.

Саме тому слід говорити про необхідність якнайшвидшого внесення відповідних змін до законодавства країни, що має «забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом» [16].

Повертаючись до питання оподаткування, слід зазначити, що екологічний податок – це один з тих небагатьох податків, зниження надходжень по якому викликає позитивні емоції. Адже зрозуміло, що якщо в звітному періоді бюджет отримав і меншу суму екологічного податку, то навколишня середовище – повітря, вода, ґрунт менше піддавалися шкідливому впливу. В довгостроковій перспективі екологічні податки, що правильно адмініструються, мають пригнічувати ту економічну діяльність, яка викликає забруднення навколишнього середовища. В результаті повинне відбуватися згортання оподаткованої бази, а відтак – зменшення доходів бюджету від екологічних платежів. Саме тому екологічний податок не розглядається як бюджетоутворюючий та такий, що забезпечує стабільні надходження до бюджету [17, с. 239].

Розрахунок екологічного податку відповідно до норм законодавства здійснюється самостійно платниками на основі

фактичних обсягів викидів в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення, скидів забруднюючих речовин безпосередньо у водні об'єкти, розміщення відходів на власних територіях, утворення радіоактивних відходів (включаючи вже накопичені) тощо за формулами, визначеними статтею 249 Податкового кодексу України [6]:

– суми податку, який справляється за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення ($Пвс$), обчислюються платниками податку самостійно щокварталу виходячи з фактичних обсягів викидів, ставок податку за формулою:

$$Пвс = \sum_{i=1}^n (Mi \times Hni), \quad (3.2)$$

де Mi – фактичний обсяг викиду i -тої забруднюючої речовини в тоннах (т);

Hni – ставки податку в поточному році за тонну i -тої забруднюючої речовини у гривнях з копійками;

– суми податку, який справляється за скиди забруднюючих речовин у водні об'єкти ($Пс$), обчислюються платниками самостійно щокварталу виходячи з фактичних обсягів скидів, ставок податку та коригуючих коефіцієнтів за формулою:

$$Пс = \sum_{i=1}^n (Mli \times Hni \times Koc), \quad (3.3)$$

де Mli – обсяг скиду i -тої забруднюючої речовини в тоннах (т);

Hni – ставки податку в поточному році за тонну i -того виду забруднюючої речовини у гривнях з копійками;

Koc – коефіцієнт, що дорівнює 1,5 і застосовується у разі скидання забруднюючих речовин у ставки і озера (в іншому випадку коефіцієнт дорівнює 1);

– суми податку, який справляється за розміщення відходів ($Прв$), обчислюються платниками самостійно щокварталу виходячи з фактичних обсягів розміщення відходів, ставок податку та коригуючих коефіцієнтів за формулою:

$$Прв = \sum_{i=1}^n Hni \times Mli \times Kт \times Ko, \quad (3.4)$$

де Hni – ставки податку в поточному році за тонну i -того виду відходів у гривнях з копійками;

Mli – обсяг відходів i -того виду в тоннах (т);

Km – коригуючий коефіцієнт, який враховує розташування місця розміщення відходів і який наведено у пункті 246.5 статті 246 Кодексу;

Ko – коригуючий коефіцієнт, що дорівнює 3 і застосовується у разі розміщення відходів на звалищах, які не забезпечують повного виключення забруднення атмосферного повітря або водних об'єктів.

Разом з тим, в умовах сьогодення є доволі складним з боку контролюючих органів встановлювати факти неповного декларування платниками об'єктів оподаткування екологічним податком, втім, як і порушень природоохоронного законодавства, в т.ч. через відсутність відкритої загальнонаціональної системи екологічного моніторингу, яка б працювала в оперативному режимі. Саме складність визначення їх обсягів та відповідних розрахунків не дозволяє контролюючим органам, навіть із залученням уповноважених органів виконавчої влади з питань охорони навколишнього природного середовища (як це передбачено Податковим кодексом України), забезпечити належний контроль за сплатою суб'єктами господарювання екологічного податку у повному обсязі.

Чинне законодавство передбачає взаємодію державних органів в цьому напрямку, а саме: органи виконавчої влади, що реалізують державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища до 1 грудня року, що передує звітному, подають до контролюючих органів переліки підприємств, установ, організацій, фізичних осіб - підприємців, яким в установленому порядку видано дозволи на викиди, спеціальне водокористування та розміщення відходів, а також направляють інформацію про внесення змін до переліку до 30 числа місяця, що настає за кварталом, у якому такі зміни відбулися (п. 250.3 ст. 250 ПКУ) [6].

Крім того, органи ДПС України мають право залучати за попереднім погодженням працівників органів виконавчої влади, що реалізує державну політику із здійснення державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища, для перевірки правильності визначення платниками податку фактичних обсягів викидів стаціонарними джерелами забруднення, скидів та розміщення відходів (п. 250.12 ст. 250 Податкового кодексу

України) [6]. Але, враховуючи дуже значну кількість наявних джерел забруднення, а також необхідність здійснення безперервного моніторингу показників відносно кожного джерела забруднення для правильного визначення і обліку об'єктів оподаткування екологічним податком, ці механізми взаємодії не можуть вважатися досить ефективними.

З метою упорядкування справляння екологічного податку та підвищення відповідальності суб'єктів господарювання і їх зацікавленості в оновленні технологій і обладнання; започаткування загального переналаштування промислового виробництва, зважаючи на необхідність побудови економічної політики країни з урахуванням економіко-екологічного вектору розвитку металургійних підприємств, у якості складової господарського механізму підприємств ГМК України, що функціонують у складних умовах пандемії, повинен бути розроблений прикладний інструментарій забезпечення екологічності господарського механізму та розроблено етапи формування прикладного інструментарію приведення у відповідність внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємств ГМК до сучасних вимог господарювання.

Перелік використаних джерел:

1. Харченко В.А. Системний підхід в управлінні підприємством. URL: <http://ea.donntu.org:8080/bitstream/>.
2. Попова А.О. : Управління економічним механізмом великого промислового підприємства в контексті фінансової безпеки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2019. 290 с.
3. Про охорону навколишнього природного середовища. Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII (із змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення нормативів збору за забруднення навколишнього природного середовища і стягнення цього збору» від 01.03.1999 р. № 303 (із змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-99-%D0%BF#Text>
5. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо покращення адміністрування та перегляду ставок окремих податків

і зборів» від 23.11.2018 № 2628-VIII (із змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-19#Text>

6. *Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (із змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.*

7. *Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. Урядовий кур'єр, 2002. 07.08.2002 № 143.*

8. *Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2030 року» № 2697-VIII від 28.02.2019. (із змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>*

9. *Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-V. (із змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.*

10. *Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua>.*

11. *Авраменко Н. Л. Екологічне оподаткування як складова державного регулювання екологічної безпеки України. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища: монографія / за ред. д.е.н., проф. О.І. Маслак. Кременчук : Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського, 2012. С. 33–50.*

12. *Субсайт Офісу великих платників податків ДФС Офіційного сайту ДФС України. URL: <http://officevp.sfs.gov.ua>.*

13. *Афонов Р.П. : Адаптивний механізм управління економіко-екологічною безпекою металургійних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / КПУ. Запоріжжя, 2020. 279 с.*

14. *Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 № 964-IV. Урядовий кур'єр, 2003. 30.07.2003. № 139.*

15. *Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.*

16. *Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.*

17. *Афонов Р.П. Функція екологічних податків у державному механізмі забезпечення сталого розвитку економіки. Екологічний вектор модернізації економіки та освіти – європейський контент сталого розвитку регіонів : монографія / за заг. редакцією д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Запорізька державна інженерна академія. Запоріжжя, 2016. С. 237–244.*

3.7. Ефективність та перспективи розвитку біогазової енергетики в Україні в постковідний період

Зростаючий дефіцит паливних ресурсів висуває на перший план гостру необхідність пошуку альтернативних джерел енергії, бажано, відновлюваних, до яких належить біогаз – суміш з 65% метану, 30% вуглекислого газу, 1% сірководню, а також домішок азоту, кисню, водню і чадного газу [5]. В 1 м^3 біогазу міститься енергія, еквівалентна $0,6\text{ м}^3$ природного газу, або 0,74 і 0,66 літри нафти чи дизельного палива, відповідно.

Сучасні методи дозволяють переробляти на біогаз будь-які види органічної сировини, від якої напряму будуть залежати його кількісно-якісні характеристики. Основні положення отримання біогазу були розроблені такими вченими як: Амерханов Р.А., Андрюхин Т.Я., Гришаев І.Д., Ковальов А.А., Мельник Р.А., та інші, а також зарубіжними вченими: Баадер В., Беккер М., Блумберг Д., Дубровскіс В., Лінке Б., Павличенко В.П., Розенвінкель К., Смирнов О.П., Упітса А.А., Федотов В. М. та ін. Питаннями підвищення енергетичної ефективності процесів виробництва та використання біологічних видів палива, а також розробкою методів та технологій отримання і спалювання біогазових сумішей займалися такі науковці, як: Басок Б. І., Гелетуха Г. Г., Голуб Г. А., Голуб Н. Б., Головка В. М., Губинський М. В., Дубровін В. О., Качан Ю. Г., Кудря С. О., Кухарець С. М., Степанов Е. М., Эдер Б., Denis O., Montgomery L., Perez V., Reyes A. та інші.

Біогазові технології – це комплекс технічних та технологічних систем із виробництва, транспортування, зберігання, обробки та використання біогазу із застосуванням сучасного обладнання та новітніх підходів та рішень [6]. Даний напрямок – енергоефективна переробка органічної сировини та різноманітних відходів, як джерела утворення біогазу, та заміщення останнім традиційних енергоресурсів.

Розкладання біомаси відбувається внаслідок хіміко-фізичних процесів і в результаті життєдіяльності трьох груп бактерій, при цьому продукти метаболізму одних є основою для живлення інших у визначеній неперервній послідовності: I група - гідролізні, II - кислотоутворюючі, III - метаноутворюючі бактерії.

В якості сировини для виробництва біогазу можуть бути використані як органічні побутові чи промислові та аграрні відходи,

так і сировина рослинного походження – кукурудзяний, трав'яний та силос злакових культур. Найбільш прийнятними для виробництва біогазових сумішей видами відходів агропромислового сектору є: гній великої рогатої худоби та свиней, послід птиці; бадилля різноманітних овочевих культур; відходи з цукрових буряків, фруктів та овочів, кукурудзи; жом і меляса; спиртова барда; пивна дробина, солодові паростки, відстій білковий; відходи крохмально-патокового виробництва; сироватка.

Біогаз виникає в результаті анаеробного бродіння у відповідному температурному режимі майже будь-яких видів органічної сировини та біомаси. В складі біогазу міститься значна кількість метану (CH_4), що відносить його до класу горючих газів [6].

Існують три основні технології виробництва цього енергоресурсу [7]:

1. Мікробіологічна ферментація органічного матеріалу з низьким вмістом лігноцелюлозних комплексів (ЛЦК), в основному, з органічної сировини та відходів аграрного сектору та промисловості, органічної фракції твердих побутових відходів (ТПВ), стічних вод та осадів в контрольованих умовах біоферментації у спеціальних реакторах.

2. Збір біогазу за допомогою спеціального обладнання та устаткування на полігонах та звалищах ТПВ.

3. Газифікація та метанізація біомаси (з високим вмістом ЛЦК, переважно деревини), з отриманням синтез-газу (суміш водню, оксидів вуглецю та метану). Ця технологія знаходиться на стадії досліджень та пілотних проектів.

Для різних джерел виробництва кількісно-якісна характеристика виходу біогазу може значно відрізнятись. Інформація про найпоширеніші джерела біологічної сировини [8] наведена в табл. 3.9.

Крім метану, в сирому біогазі містяться також інші важливі компоненти, об'ємні концентрації яких наступні: вуглекислий газ (CO_2 : до 50%), азот (N_2 : до 5%), кисень (O_2 : до 2%), водень (H_2 : до 2%), сірководень (H_2S : до 1,5%). Також в незначній кількості можуть спостерігатись у складі водяна пара, вищі гідрокарбонати, силосани та хлор [7]. Склад сирого біогазу залежить також не тільки від виду сировини, але й технології його виробництва.

Таблиця 3.9

Показники якості і кількості біогазу, що утворюється з різних органічних відходів

Категорія сировини	Питомий вихід біогазу, м ³ /т	Вміст метану в біогазі, %
Коров'ячий гній	39 - 55	60 - 64
Свинячий гній	49 - 57	61 - 65
Пташиний послід	46 - 108	59 - 63
Силос кукурудзяний	210 - 400	52 - 59
Пивна дробина	59 - 98	50 - 65
Овочеві відходи	330 - 500	45 - 65
Відходи скотобійні	240 - 510	47 - 54
Стічні води	70 - 100	45 - 60
Тверді побутові відходи	100 - 180	45 - 53
Жирова тканина	1250 - 1300	54 - 70

Головними джерелами біогазового палива для потреб промисловості можуть стати полігони ТПВ й стічні води, а також біоконвертовані гній й промислові органічні відходи. Типовий склад біогазу відповідно до кожного з цих видів сировини наведено в табл. 3.10 [8].

Таблиця 3.10

Типовий об'ємний склад біогазу

Компонент	Одиниця вимірювання	Стічні води та тверді побутові відходи	Гній та органічні відходи
Метан	%	45 - 60	55 - 70
Двоокис вуглецю		25 - 50	25 - 45
Водень		0 - 3	0 - 1
Азот		2 - 10	0 - 1
Кисень		0 - 3	0 - 0,5
Сірководень		0 - 1	0,2 - 1,5
Вищі гідрокарбонати		< 0,5	< 0,5
Силоксани		< 0,2	0
Оксид вуглецю		< 0,5	0

Як видно з табл. 3.10, в біогазі в різних кількостях можуть знаходитись основні компоненти. Важливою відмінністю біогазу, зібраного на полігонах ТПВ та отриманого з осаду стічних вод, є ймовірність підвищеного вмісту в ньому баластних домішок, таких як

азот та вуглекислий газ, а вміст метану в середньому становить лише половину об'єму газової суміші.

В свою чергу, біогаз з гною та органічних відходів відрізняється вищою калорійністю, проте також підвищеним вмістом сірководню. Як видно, яким би не було джерело походження біогазових сумішей, цьому енергоресурсу притаманний значний недолік у вигляді шкідливих домішок у його складі.

Багато країн, у тому числі й Україна, мають істотний потенціал для виробництва біогазу із відходів сільськогосподарських тварин. Відсутність узагальнених даних про баланси енергії біогаз-заводів і методів економічної оцінки не дає можливості об'єктивно оцінити її виробництво, стримує залучення в народне господарство величезного потенціалу енергії відходів тваринницьких ферм. Теоретичні і експериментальні дослідження підтвердили, що використання біогазу як додаткового, поновлюваного і екологічно чистого джерела енергії при певних умовах може стати дуже перспективним. Економічна та екологічна вигода від використання біогазу, полягає в збереженні традиційних викопних природних ресурсів та скороченні забруднення довкілля. Якщо наприкінці 2014 р. в країні було встановлено біогазових установок, які генерували електроенергію за «зеленим» тарифом, загальною потужністю 14 МВт, то станом на кінець січня 2018 р. ця цифра зросла до майже 40 МВт. Станом на кінець III кварталу 2019 р. в Україні потужність біогазових установок вже дорівнювала 70 МВт, зокрема: 47 МВт – на агровідходах; 23 МВт – сміттєзвалищах [9].

Серед успішних проектів впровадження біогазового обладнання на території України можна навести приклади діючих установок та таких, що плануються до введення найближчим часом, які представлені в табл. 3.11.

Потенціал продукування біогазу за типом підприємств та притаманним ним відходам виробництва наведено в табл. 3.12 [10].

Крім того, вона залежить як від обраної технології, матеріалів і конструкції основних їх елементів, так і від кліматичних умов у районах їх розташування. Середнє споживання виробленої енергії для забезпечення процесу в самому біореакторі у широтах України становить: теплової — 15 - 30%, й, додатково, електричної — 6 - 9 % [11]. При цьому після очищення біогазу від негорючих і шкідливих домішок його собівартість наближається до вартості природного, що може бути економічно недоцільним.

Таблиця 3.11

Діючі біогазові установки в Україні

Підприємство / населений пункт, рік введення в експлуатацію	Об'єм біореактору, м ³	Вид сировини, що переробляється	Об'єм сировини, т/добу	Генерована потужність, кВт	Постачальник обладнання
1	2	3	4	5	6
Свиноферма комбінату ПАТ «Запоріжсталь», м. Запоріжжя, 1993	595	гній свиней	20 – 22	-	Bigadan Ltd, Данія
Свиноферма «Агро-Овен», с. Оленівка, Дніпропетровська обл., 2003	2×1000	гній свиней, жирові відходи	80	180	BTG, Нідерланди
Аграрна компанія «Еліта», с. Терезине, Київська область, 2009	1500	гній ВРХ та свиней	60	250	LIPP, ФРН
Ферма ВРХ «УМК», с. В. Крупіль, Київська область, 2009	3×2400 + 1000	гній ВРХ	400	955	«Зорг Биогаз», Україна
Птахофабрика «Орель-Лідер», с. Єлизаветівка, Дніпропетровська обл., 2012	10×3500	послід, силос кукурудзи	140, 80	5000	NVT, Нідерланди
Свинокомплекс компанії «Даноша», с. Копанки, Івано-Франківська обл., 2013	13000	гній свиней	400	1000	-
АФ «Астарта-Київ», Глобинський цукровий завод, Полтавська обл., 2013	2000	буряковий жом	56	-	-
Біогазовий комплекс с. Бзів, Київська обл., 2015	3630	гній ВРХ, силос кукурудзи	-	330	Ecodevelop, Україна
м. Вознесенськ, Миколаївська обл., 2009	-	силос	10	125	«Зорг», Україна
м. Підгородне, Дніпропетровська обл., 2013		гній свиней	40	125	
с. Рокитне, Львівська обл., 2015	3×8200 + 1×4000	жом цукрових буряків, гній ВРХ		2378	

1	2	3	4	5	6
сmt. Теофі́поль, Хмельницька обл., 2017, 2018		жом цукрових буряків	650	5100	
сmt. Теофі́поль, Хмельницька обл., 2017, 2018		силос кукурудзи	450	10500	
Корсунь- Шевченківський, 2019		жом цукрових буряків	400	7500	
Городище- Пустоваровське, 2019	2×3800 + 1×3800	жом цукрових буряків	355	2400	

Таблиця 3.12

Економічно доцільний потенціал біогазу в Україні

Тип підприємства	Основний вид відходів	Вміст сухої речовини, %	Усього відходів, млн т/рік	Потенціал виробництва, млн. м ³ /рік
1	2	3	4	5
Тваринницькі ферми	Послід	10 – 12	20,5	719
Свиноферми	Послід	7 – 10	4,7	180
Птахофабрики	Послід	25 – 30	2,9	326
Пивоварні	Післяспиртов а барда	20 – 25	1,4	171
Цукрозаводи	Меляса	10 – 12	6,5	216
Спиртзаводи	Післяспиртов а барда	6 – 8	4,5	180
Переробка молока/виробництво сиру	Молочна сироватка	6 – 7	2,5	90
Енергетичні плантації	Силос кукурудзи	20 – 35	8,42	1610
Разом			43,9	3492

Відомо, що утворення біогазу відбувається при температурах від 0°C до 97°C і у цьому проміжку виділяють, умовно три температурні режими [12]: психрофільний (до 20 - 25°C), мезофільний (25 - 40°C) і термофільний (понад - 40°C). Перший спостерігається в установках без підігріву, в яких відсутній контроль за температурою, і найбільш значне газовиділення відбувається при 23°C. Другий і третій, для яких оптимальними є 34 - 37°C і 52 - 54°C, відповідно, притаманні для біогазових установок, що працюють на змішаній сировині

тваринного походження. При цьому, інтенсивність виділення метану збільшується із зростанням температури і обмежується утворенням в результаті зброджування вільного аміаку, що сповільнює процес.

Враховуючи зазначене, на практиці поширення набули саме останні режими, перевагою яких є підвищена швидкість розкладання сировини і більш високий вихід біогазу, а також практично повне знищення хвороботворних бактерій, що містяться в сировині, що дозволяє використовувати залишки субстрату у якості біологічних добрив. До їх недоліків слід віднести велику кількість енергії, яка потрібна для підігріву субстрату в реакторі, чутливість процесу зброджування до найменших змін температури і дещо нижча якість отримуваних біодобрив.

З енергетичної точки зору важлива тривалість технологічного циклу переробки біомаси, яка є визначальним фактором собівартості виробництва біогазу. В залежності від обраного температурного режиму і складу сировини повний час бродіння може перебувати в наступних інтервалах [12]: психрофільний (30 - 40 діб і більше), мезофільний (10 - 20 діб) і термофільний (5 - 10 діб). При цьому час нагрівання субстрату до необхідної температури, як правило, становить від 46 до 68 годин, а кількість спожитої енергії в цей період перевищує 50% від її загальної потреби на цикл.

Приблизні обсяги енергії на забезпечення процесу бродіння для конкретної установки можна оцінити за технічними характеристиками виробника зазначеного обладнання, представленими в документації, але за їх відсутності або з метою уточнення для певної місцевості ефективність непроточного біореактора можна встановити і за розрахунковим експериментом. В якості прикладу, за методикою [13] було визначено тепловий баланс метантенку, у якому цикл метаноутворення триває 19 діб при дотриманні термофільного режиму [14] та при типових кліматичних умовах північних регіонів України в зимовий період. Динаміку температури та питомий вихід біогазу на 1 кг сухої біомаси, що відповідають такому досліджу, зображено на рис. 3.19.

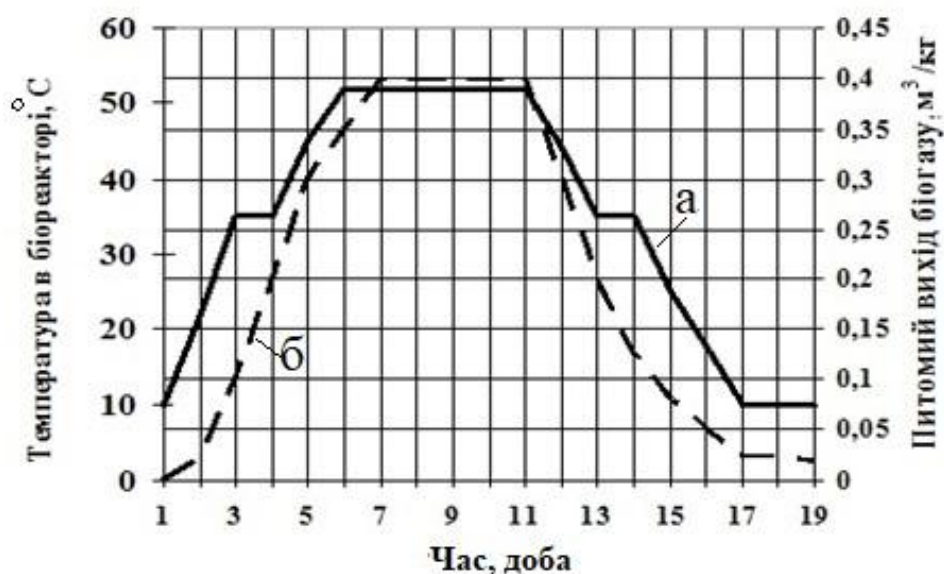


Рис. 3.19. – Динаміка: а) температури в реакторі; б) виходу біогазу.

При цьому, для виробництва біогазу використано горизонтальний метантенк об'ємом 10 м^3 . Коефіцієнти заповнення та спорожнення біореактора при поступовому його завантаженні приймалися $q = 0,7$ та $r = 1$, відповідно. Середнє значення теплоємності субстрату $C_{\text{суб}}$ становило $4,18 \text{ кДж}/(\text{кг} \cdot \text{K})$, а вологість гною великої рогатої худоби - 92%. Середньомісячна швидкість вітру для визначення коефіцієнту теплообміну на зовнішній поверхні метантенку прийнято $2,6 \text{ м/с}$. Матеріалом стінки є сталь товщиною $\delta_{\text{см}} = 7 \text{ мм}$ з коефіцієнтом теплопровідності $52 \text{ Вт}/(\text{м} \cdot \text{K})$. Для зменшення тепловтрат застосовано мінераловатні листи товщиною 80 мм з теплопровідністю $0,05 \text{ Вт}/(\text{м} \cdot \text{K})$. Тоді:

$$E_{\text{тм}} = E_n + E_{\text{д}}, \quad (3.5)$$

де: $E_{\text{тм}}$, E_n , $E_{\text{д}}$ – витрати теплоти в метантенку і на нагрів субстрату до температури бродіння, втрати в навколишнє середовище, відповідно, МДж/добу.

Кількість теплоти, що витрачається на підігрів біомаси визначались як:

$$E_{\text{тм}} = m_{\text{суб}} \cdot C_{\text{суб}} \cdot (t_{\text{бр}} - t_{\text{дм}}), \quad (3.6)$$

де: $m_{\text{суб}}$, $C_{\text{суб}}$ – маса та теплоємність субстрату, кг та МДж/(кг·К), відповідно;

$t_{\text{бп}}$, $t_{\text{бм}}$ – температура біомаси початкова та бродіння, °С.

Обсяги розсіювання енергії від метантенку в навколишнє середовище $E_{\text{д}}$ розраховувались за формулою [14]:

$$E_{\text{д}} = 0,0036 \cdot k \cdot S_{\text{м}} \cdot (t_{\text{бп}} - t_{\text{д}}) \cdot \tau, \quad (3.7)$$

де: k – коефіцієнт тепловіддачі від субстрату до навколишнього середовища, Вт/(м²·К);

$S_{\text{м}}$ – контактна площа поверхні метантенку, м²;

$t_{\text{д}}$ – зовнішня температура, °С;

τ – час роботи обладнання на добу, год.

Тут k визначався як:

$$k = \frac{1}{(R_{\text{з}} + R_{\text{із}})}, \quad (3.8)$$

де: $R_{\text{з}}$, $R_{\text{із}}$ – термічний опір тепловіддачі зовнішньої поверхні і теплопровідності теплоізоляційного слою, м²·К/Вт.

Термічний опір тепловіддачі $R_{\text{з}}$ визначався за допомогою виразу:

$$R_{\text{з}} = \frac{1}{\alpha_{\text{з}}}, \quad (3.9)$$

де: $\alpha_{\text{з}}$ – коефіцієнт теплообміну зовнішньої поверхні метантенку, Вт/(м²·К), який залежить також від швидкості вітру $v_{\text{в}}$, м/с:

$$\alpha_{\text{з}} = 11,6 + 7 \cdot \sqrt{v_{\text{в}}}. \quad (3.10)$$

Термічний опір теплопровідності теплоізоляційного слою визначався за формулою:

$$R_{\text{із}} = \frac{\delta_{\text{см}}}{\lambda_{\text{см}}} + \frac{\delta_{\text{ім}}}{\lambda_{\text{ім}}}, \quad (3.11)$$

де: $\delta_{\text{см}}$, $\delta_{\text{ім}}$ – товщина стінки та слою теплоізоляції метантенку, м;

$\lambda_{cm}, \lambda_{im}$ – коефіцієнти теплопровідності стінки і теплоізоляції, Вт/(м·К).

Оскільки формула для визначення залежності щільності гною ρ_z від його вологості має вигляд:

$$\rho_z = 1624 - 6,24 \cdot W_z, \quad (3.12)$$

то маса завантаженого субстрату в метантенк визначались як:

$$m = V_m \cdot r \cdot q \cdot \rho_z. \quad (3.13)$$

Результати зазначених розрахунків зведено до табл. 3.13. При цьому відсоток корисної енергії, який використовується на забезпечення власних теплових потреб, визначався як:

$$\eta = \frac{E_{mm}}{E_6} \cdot 100\%, \quad (3.14)$$

де: E_6 – енергія, що міститься в отриманому біогазі, Дж.

Отже, порівнявши енергію, яка використовується на власні потреби, і корисну, видно, що в умовах півночі України 35,93% виробленого біогазу витрачається на забезпечення необхідного температурного режиму в реакторі. А це є вкрай нераціональним і значно знижує ефективність використання біогазових технологій в цілому.

Використання технологій отримання біогазу з органічних відходів на основі анаеробного зброджування при виробництві сільськогосподарської продукції дозволяє вирішити не тільки екологічні проблеми тваринницьких підприємств, але й збільшити їх конкурентоспроможність та рентабельність за рахунок продукування високоякісних органічних добрив і біогазових сумішей, придатних для отримання теплової або електричної енергії [15]. Проте, не дивлячись на це, технологія анаеробного перетворення органічних енергоресурсів зазначених підприємств ще не знайшла широкого застосування, що пояснюється наступними чинниками: низькою ефективністю процесу метаноутворення і, як правило, високою вартістю обладнання для зброджування.

Таблиця 3.13

Результати розрахунків енергетичного балансу

№ доби	Температура, °С	Питомий вихід біогазу, м ³ /кг	Енергія, що міститься в отриманому біогазі, ГДж	Енергія на власні потреби, ГДж	Корисна енергія, ГДж
1	10	0	0	3,085	-3,085
2	22	0,025	0,367	4,638	-4,270
3	35	0,1	1,47	5,039	-3,569
4	35	0,2	2,94	0,047	2,893
5	45	0,3	4,41	3,901	0,509
6	52	0,35	5,145	2,758	2,387
7	52	0,4	5,88	0,07	5,809
8	52	0,4	5,88	0,07	5,809
9	52	0,4	5,88	0,07	5,809
10	52	0,4	5,88	0,07	5,809
11	52	0,4	5,88	0,07	5,809
12	44	0,3	4,41	0,059	4,351
13	35	0,2	2,94	0,047	2,893
14	35	0,125	1,837	0,047	1,791
15	25	0,08	1,176	0,033	1,142
16	18	0,05	0,735	0,023	0,711
17	10	0,025	0,368	0,013	0,355
18	10	0,025	0,368	0,013	0,354
19	10	0,02	0,294	0,013	0,281
Σ		3,8	55,860	20,067	35,792

Доцільність впровадження біоенергоустановок в агропромисловий комплекс та їх ефективність пов'язана з необхідністю вирішення завдань інтенсифікації процесів генерації біогазових сумішей шляхом зброджування. Серед існуючих методів, можна виділити кілька груп щодо цього, зазначених в [16]: мікробіологічні та конструктивно - технологічні.

Підвищення енергоефективності процесу метанового зброджування за рахунок мікробіологічних методів може відбуватися провокуванням інтенсифікації життєдіяльності мікроорганізмів, зокрема, створенням штамів мікроорганізмів, які відрізняються високою активністю і вирощуються та культивуються в спеціальних пристроях для внесення безпосередньо у вигляді закваски в біоенергетичний реактор. Також, серед ефективних методів, що ґрунтуються на внутрішніх резервах одноклітинних, слід виділити:

створення специфічних добавок для внесення в субстрат, іммобілізація мікроорганізмів на носіях і спільне зброджування відходів рослинного і тваринного походження, тобто коферментації. Розглянемо їх більш детально.

1. Мікробіологічні методи підвищення ефективності зброджування субстрату.

1.1. Коферментація.

Як відомо, субстрат рослинного походження вигідно відрізняється від тваринного значно більшим потенціалом виходу біогазової суміші [17]. Цей факт можна пояснити наявністю більшої кількості різноманітних факторів зростання колонії, а саме: редукуючі цукри, амінокислоти тощо. Тому серед сучасних високоефективних шляхів підвищення обсягу та ефективності виходу біогазу є одночасне спільне зброджування зазначених типів сировини, тобто коферментація. Крім того, об'єм, динаміку та якість, тобто хімічний склад та вміст метану, в отриманому таким чином енергоресурсі, можливо визначити виключно експериментально через унікальність та індивідуальність чинників, притаманних різним агрогосподарствам.

1.2. Модифікація штамів мікроорганізмів.

Серед метаноутворюючих бактерій і мікроорганізмів наявні такі, що відрізняються схильністю та підвищеною здатністю до генерації метану. Модифікація їх на клітинному і генному рівні має великі перспективи в напрямку застосування для процесу інтенсифікації виходу та збільшення обсягу вироблення біогазу. Так, наприклад, експерименти з новоствореною бактерією *Methanobacterium kadowensis* St.23, що розроблена японськими дослідниками, показали в результаті можливість зменшити тривалість циклу анаеробного зброджування до 8 діб, замість традиційних 15 - 20 [17]. Крім того, відомі такі нові штучно створені мікроорганізми з підвищеним газоутворенням, як: *Metanococcus*, *Metanobrevibacter*, *Clostridium*, *Methanobacterium*, *Methanospirillum* та інші.

1.3. Речовини, що позитивно впливають на процеси окислення.

Зазначені добавки вносяться у вихідний субстрат і виконують функцію каталізатора процесу окислення шляхом приведення до оптимального рівня співвідношення азоту і вуглецю від 1:20 до 1:30, відповідно. Останнє позитивно впливає на загальний процес анаеробного зброджування в частині його інтенсифікації. Крім того, традиційними стимуляторами зростання колоній бактерій з побічним

активним газовиділенням виступають різноманітні ензими та ферменти. Так, до ефективних засобів підвищення продуктивності метантенків відносять такі речовини, як: оцтова кислота, вугілля активоване, вітаміни групи В та мікроелементи, глюкоза, ацетати тощо.

Яскравим прикладом використання такого підходу для інтенсифікації виділення біогазу виступає швейцарська компанія Zorg, яка для метанового зброджування сировини рослинного походження пропонує додавати у субстрат власну розробку із суміші пробіотиків, мікроелементів та ензимів. При незначній витраті субстанції порядку 50 – 100 г/т сухої речовини з силосу отримують збільшення питомої продуктивності біореактору до 40% [18].

Хоча згадані каталізатори і мають ряд недоліків в частині ефективності для обмеженого кола вихідної сировини та індивідуального, як правило, непередбачуваного ефекту від впровадження, до основних переваг їх застосування слід віднести:

- збільшення питомого обсягу виходу біогазової суміші в середньому до 30 - 40%;
- зменшення тривалості циклу анаеробного зброджування за тієї ж продуктивності;
- підтримання рівномірної консистенції субстрату в об'ємі біореактору із запобіганням утворення твердих прошарків на поверхні;
- збільшення вмісту метану в складі біогазової суміші;
- загальне підвищення енергоефективності установки з отримання біогазу за рахунок зменшення технологічних витрат на власні потреби.

1.4. Застосування носіїв для іммобілізації мікроорганізмів.

Серед наявних найбільш ефективних способів підвищення продуктивності вироблення біогазу шляхом збільшення окисної спроможності в типових біогазових установках виділяють ефект прилипання і утримування на поверхні або так звані адгезію та абсорбцію. Тобто, іммобілізовані мікроорганізми – найпростіші, що зафіксовані на поверхні твердого носія. При цьому відбувається збільшення питомої щільності біомаси в одиниці об'єму реактора та зростає стійкість популяції до негативного впливу навколишнього середовища. Таким чином, ефективність анаеробного зброджування та, відповідно, кількість продукованої біогазової суміші збільшується. Крім того, ефект від іммобілізації мікроорганізмів також залежить від

вибору з широкого спектру відповідних пристроїв, застосування яких сприяє інтенсифікації передачі поживних речовин до клітин, прикріплених до носія мікроорганізмів, та визначає динаміку розвитку та якість всієї популяції.

2. Технологічні засоби та конструктивні особливості інтенсифікації анаеробного метаноутворення.

Для підвищення продуктивності установок з отримання біогазу використовують також внесення різноманітних змін до традиційної технології метанового зброджування та різного роду конструктивні модифікації метантенків, що дає значний приріст до обсягу отриманого біогазу. Серед зазначених слід виділити основні.

2.1. Зміна технології підготовки сировини.

Фізичні розміри частинок компонентів субстрату суттєво впливають на динаміку та інтенсивність процесів зброджування. Чим вони менші, тим більша їх кількість в конкретному об'ємі сировини, та, відповідно, питома площа їх поверхні, що позитивно відображується на ефективності роботи біогазової установки. Отже, попередня підготовка зазначеного продукту має виключне значення.

Для наведеного вище процесу, а саме приведення біомаси до максимальної однорідності та однакової консистенції, застосовують пристрої ультразвукової обробки та засновані на кавітаційному ефекті гідродинамічні деструктори. Останні широко використовуються для зазначених цілей завдяки відносно простій керованості та ефективності подрібнення сировини даним способом.

Застосування попередньої обробки біологічної сировини подрібненням в кінцевому результаті дозволяє досягти значної кількості позитивних ефектів як з точки зору підвищення енергетичної ефективності біогазового реактору, так і з позиції значної економії матеріальних ресурсів, а саме: дозволяє зменшити тривалість циклу біометаногенезу, що призводить до заощадження теплової енергії на власні потреби для забезпечення температурного режиму в установці; економії капітальних витрат через можливість будівництва біореактору зменшених розмірів за збереження тієї ж продуктивності; вивільнення природних біологічних каталізаторів процесу зброджування біомаси; зменшення піноутворення за рахунок стабілізації процесу метаногенерації та перешкоджає утворенню твердих фракцій у вигляді кірки на поверхні субстрату. Сукупність зазначених ефектів дає приріст вмісту метану в біогазовій суміші до 70-75 % [19].

Одним із дієвих методів підготовки сировини, що також сприяє гомогенізації та попередньому розкладанню твердих речовин у субстраті, є використання ферментації останніх шляхом розділення процесу на фази у спеціальних пристроях – ферментерах. В останніх на першому етапі розщеплюються тверді органічні відходи шляхом розрідження та подрібнення, на другому – традиційний процес метанового збродження з виділенням товарного біогазу та утворенням рідкої фракції добрив. Подібні апарати, що носять назву Anaerobic Phase System (APS), широко впроваджуються швейцарською компанією Zorg Biogas, в основному, для переробки відходів життєдіяльності птахоферм. Біогазові станції, що працюють з використанням даного методу, мають, в середньому, на 20% більшу продуктивність у порівнянні з традиційною технологією.

На рис. 3.20 як приклад наведено типовий процес розділення на фази у єдиному технологічному комплексі, що запатентований компанію Linde-KCA-Dresden GmbH [20, 21]. Тут для підвищення інтенсивності процесу розкладання твердої складової субстрату на першому етапі використовують його постійну безперервну обробку рідиною з вмістом культури бактерій, яка утворюється на другому етапі біометаногенезу. Головною технологічною перевагою зазначеного процесу є виділення для метанового бродіння тільки рідкої складової маси, в той час, як твердий осад з нерозкладених часток відводиться з установки на подальше компостування та складування [20].

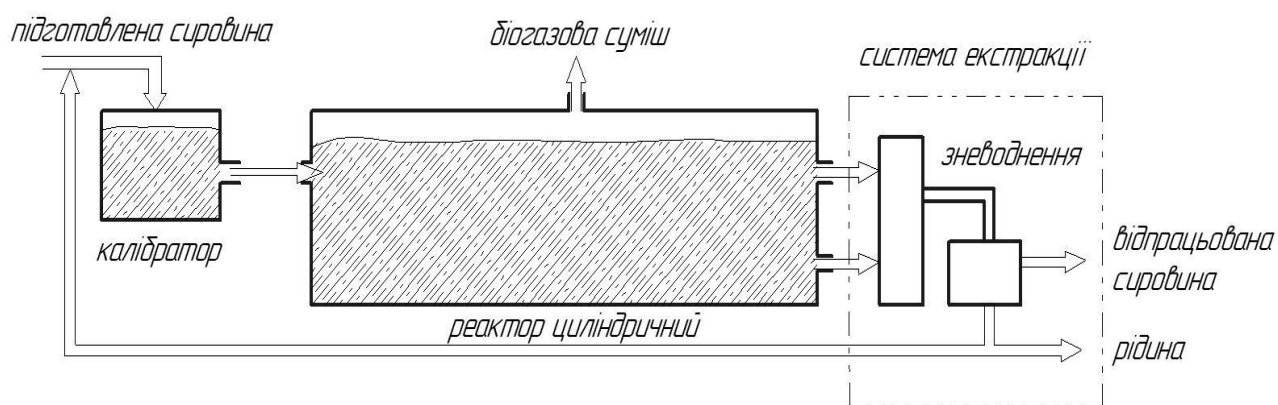


Рис. 3.20. – Розділення на фази процесу зброджування.

Проте, зазначена технологія підготовки сировини перед метановим зброджуванням, у порівнянні з іншими методами інтенсифікації виділення біогазу, є відносно малоефективною, оскільки через її особливості частина високоенергетичної складової

субстрату втрачається. Тому, за можливістю, для впровадження рекомендуються більш ощадні способи попередньої обробки, а кінцеве рішення щодо їх застосування приймається на основі техніко-економічних розрахунків.

Для отримання високоякісних добрив, які для окремих підприємств є переважаючим над біогазом продуктом, використовують спеціальні пристрої для прискореної повної аерації з подальшим компостуванням [6]. В таких установках субстрат підлягає пришвидшеній переробці тривалістю до 90 годин замість 12 – 15 діб шляхом барботажного перемішування у відповідному біореакторі.

Отже, в наявній літературі [15 - 21] представлено широкий перелік способів та методів, заснованих на двофазному процесі переробки органічної сировини, проте вони, поки що, є далекими від стадії впровадження. Тому, традиційне однофазне метанове зброджування на сьогодні є переважаючим та більш розповсюдженим на практиці [22].

2.2. Перемішування субстрату.

Відомо, що перемішування органічної сировини безпосередньо в біореакторі має позитивний для перебігу процесу зброджування ефект [7], а саме: уникнення утворення кірки у верхніх шарах біомаси; сприяє рівномірності температурного та кислотного розподілу; призводить до гомогенізації та однорідності субстрату, а також усуває скупчення твердих включень в камері метантенку. Тому механічні ручні та автоматизовані мішалки досить розповсюджені в біогазових установках для індивідуального використання в умовах фермерських господарств, а також в промислових реакторах малого об'єму для переробки важких субстратів. Для біореакторів великих габаритних розмірів циліндричної та паралелепіпедної форми, як правило, для перемішування використовують направлені потоки рідини або газів, в тому числі, і отриманий безпосередньо тут же біогаз.

2.3. Розділення на стадії процесу метанового зброджування.

Як відомо, процес виробництва біогазової суміші можна умовно розділити на стадії, що відрізняються своєю біологічною сутністю та задіяними в даний період мікроорганізмами, а саме: гідроліз[кислотоутворення та метаногенерація]. Так, прикладом такого підходу є установка, розроблена та впроваджена компанією зі Сполучених Штатів Америки Degremont Technologies. Тут функцію підігріву

субстрату та одночасного перемішування виконують спеціальні перемішувальні пристрої [23], а фази бродіння виглядають наступним чином: перша тривалістю 2 доби – за умов термофільного температурного режиму ферментація відбувається в окремому резервуарі з певним набором мікроорганізмів, друга тривалістю 10 діб – в іншій ємності при дотриманні мезофільних умов 37°C і іншими, притаманними даному етапу, колоніями бактерій. Зазначений підхід реалізовано в згаданому вище пристрої, який зображено на рис. 3.21.

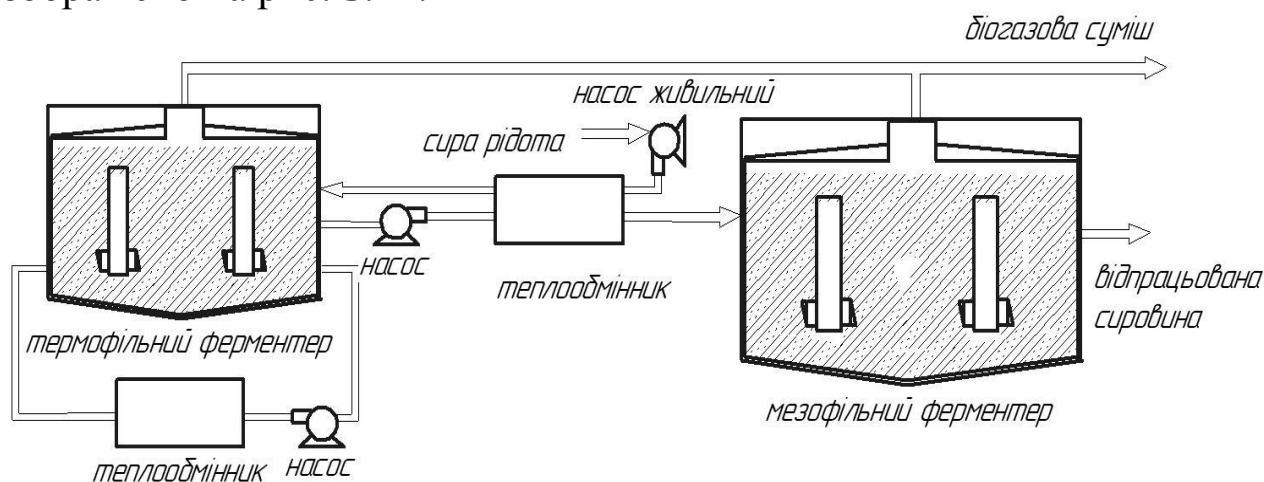


Рис. 3.21. – Установа з розділення на стадії процесу метаноутворення.

2.4. Затримка біомаси в реакційній зоні біореактору

Даний метод пришвидшення розкладання субстрату і інтенсифікації метанового зброджування, заснований на тому, що концентрацію біомаси і, відповідно, поживних речовин, штучно збільшують в конкретній зоні біореактору. Відбувається свого роду хімічна реакція, де у якості агентів виступають насичений мул та субстрат. Недоліком такого методу є ризик недотримання пропорції розчинних органічних речовин, через перевищення вмісту яких в субстраті вище 17%, відбувається пригнічення і затримка розвитку колоній мікроорганізмів і, відповідно, сповільнення або навіть зупинка біологічної конверсії біомаси. Пояснюється останнє утворенням комплексу «субстрат-ензим-субстрат», що за кінетичним рівнянням Міхаеліса-Ментен не здатний до наступних перетворень [23].

Серед сучасних способів підвищення концентрації активних поживних речовин в певній зоні біореактору слід відзначити наступні.

Анаеробний контакт. Відома ще з 80-х років минулого століття технологія, яка притаманна безперервнодіючим біореакторам і заснована на частковому поверненні в нього осаду, що був відведений з процесу біоконверсії у відстійник. Запатентований процес, що має назву Sorting-Digestion-Separation або Dry Anaerobic Composting є поширеним у світі, а подібний цикл для переробки твердих органічних відходів, що застосовується в горизонтальних ферментерах, має назву Kompogas. Waasa – ще один різновид технології, розробленої та впровадженої фінськими дослідниками, що заснована на зміні консистенції сировини шляхом розбавлення ззовні рідиною, яку отримано на етапі попереднього зневоднення субстрату [24]. Засівання такої біомаси культурою мікроорганізмів відбувається безпосередньо в ферментері у відповідній камері.

Затримка активної частини субстрату у вигляді мулу. Дана технологія розрахована на субстрати з низькою концентрацією та малою щільністю органічних речовин і застосовується, як правило, для очищення стічних забруднених вод. Вона має такий алгоритм: свіжа маса сировини поступає в біореактор за допомогою трубопроводу, який обертається та має отвори у нижній частині; субстрат перемішується з нижніми його шарами і просувається у верхню частину метантенку; за допомогою спеціального пристрою останній знову повертається в реакційну зону.

Для переробки силосу з різних культур в пристроях періодичної дії, застосовують UASB-реактори, які є найбільш розповсюдженими в світі і становлять більше половини усіх біогазових установок [25]. Існують, також, відносно прості технології затримки активної маси, зокрема впроваджена у виробництво німецькою компанією Vekon Energy Technologies, яка відрізняється від існуючих тим, що силос в біореакторі піддають зрошуванню теплою рідиною (перколяції), при цьому субстрат переробляється не в гетерофазному середовищі і не потребує перемішування. Завдяки такому підходу, зменшуються як капітальні витрати на більш простий пристрій без застосування мішалки, так і технологічні - електричної енергії на власні потреби, а також збільшується швидкість процесу бродіння [26].

Анаеробний фільтр. Принцип дії пристрою полягає в заповненні біореактору відносно габаритними штучними або природними тілами, наприклад, камінцями або пластиковими елементами, які не вступають в реакцію з кислотно-лужним середовищем в середині нього. Принцип дії даного способу полягає в фіксації на їх поверхні

та між ними біомаси, яка не вимивається з метантенку завдяки ним. Метод застосовується, в основному, для очищення стічних побутових і промислових вод, які містять незначну кількість забруднюючих часток [23].

Фіксація біоплівки в реакторі. Зазначений біореактор конструктивно виділяється серед інших типових рішень дещо розширеним в нижній частині ложе з набором спеціальних заглиблень, в яких і відбувається фіксація біомаси у вигляді плівок. За технологією, нова партія субстрату розбавляється рідкою фракцією активної маси з попереднього зброджування з додаванням дрібних часток з неорганічних матеріалів [27].

Створення в реакторі стаціонарних біоплівки. До особливостей конструкції такого пристрою метанового зброджування слід віднести наявність в ньому касети з вертикально розміщеними металевими, пластиковими або гумовими пластинами, зануреними в субстрат, і на яких відбувається фіксація мікроорганізмів. Збільшення обсягу виробленого біогазу при цьому складає в середньому до 20% [28].

Затримка осаду і безперервне перемішування. Біореактори, що працюють за такою технологією, передбачають використання залишкової маси осаду в якості каталізатора процесу метанового зброджування. Тут, свіжа сировина подається через згадану густу фракцію, яка не виводиться наприкінці циклу, а збирається в нижній частині метантенку методом осадження. При цьому, мішалки працюють безперервно протягом метанового зброджування і зупиняються тільки на час збору згаданої речовини.

2.5. Температура

На процеси анаеробного зброджування, як зазначалося вище, виключне значення має температурний режим. При зниженні її в реакторі, зменшується інтенсивність генерації біогазу, оскільки мікробіологічні процеси в органовмісній масі субстрату сповільнюються, а загальна енергоефективність роботи біореактору падає. Тому, якісна теплоізоляція реактора, задля можливості дотримання необхідного температурного режиму, одна з основних умов його ефективного функціонування.

Для забезпечення високої продуктивності установки з отримання товарного біогазу, як правило, використовуються два методи підігріву субстрату, що мають свої переваги та недоліки: прямий та непрямий. Перший – реалізується за допомогою гарячої води або пари, другий – через контур теплообмінного апарату. Проте,

велика кількість біореакторів як індивідуальних приватних, так і промислового масштабу, побудовано з ігноруванням значення теплоізоляції і навіть без системи підігріву. Останнє призводить до неможливості роботи метантенку в будь-якому іншому температурному режимі, крім малоефективного психрофільного.

Прямий підігрів використовують задля забезпечення необхідного режиму ферментації шляхом змішування субстрату безпосередньо з водою температурою 35 - 40°C. Спосіб дозволяє доводити біомасу до температурної позначки 30 - 32°C і вологості 90 - 95%, при яких спостерігаються найкращі для мезофільного режиму результати. Застосування пари для зазначеної мети має ряд недоліків, а саме: можливе локальне перегрівання субстрату, складність та коштовність додаткового обладнання генерації пари, наявність складної в обслуговуванні установки з очищення води від солей, побічне збільшення вмісту води в біогазі.

Непрямий підігрів, як правило, реалізується через теплообмінники, які конструктивно можуть бути розташовані всередині або назовні біореактора. Носієм теплової енергії в них виступає рідина з оптимальною температурою близько 60°C, оскільки перевищення цього значення може призвести до скупчення субстрату в перегрітій зоні та є шкідливим для живих мікроорганізмів. Зазначені пристрої, також, можуть бути вмонтовані в стінки реактора, наприклад, такого, що складається з двох камер та має внутрішню перегородку.

Зовнішній обігрів застосовують тільки там, де надійна високоточна підтримка температурного режиму має виключне значення. Останній вимагає наявності насосної системи примусової циркуляції субстрату, що підвищує капітальні вкладення в реалізацію таких біоенергетичних установок. А до переваг такого підходу слід віднести практично однакову температуру свіжого та наявного в біореакторі субстрату, через що реакція біоконверсії починається набагато швидше, а також спрощене обслуговування та ремонт всієї установки нагріву через зовнішнє розташування теплообмінних апаратів.

Отже, інтенсифікація процесу збродження біомаси та отримання біогазової суміші за рахунок впровадження перелічених технологічних та конструктивних рішень дозволяє збільшити обсяг і якісні показники біогазу з побічним виробленням високоякісних органічних добрив. Серед найбільш ефективних методів слід

виділити такі, що засновані на створенні в об'ємі біореактору гомогенізованої однорідної маси та забезпечують рівномірність температури в шарі субстрату завдяки використанню попередньої підготовки біомаси і удосконаленню окремих частин реактора.

Перелік використаних джерел:

1. *Головне управління статистики у м. Київ* : URL: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2545&lang=1>.
2. *Фінансовий стан підприємств України: аналітичний статистичний огляд* / Школьник І. О. та ін. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2013. 69 с.
3. *Україна в цифрах : веб сайт*. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.
4. *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг : веб сайт*. URL: <http://www.nerc.gov.ua/?id=18960>.
5. Eder B., Schultz H. Biogas plants. A practical guide. Zorg Biogas, 2011. P. 181
6. Куріс Ю. В., Червоний І. Ф. Біогазові технології. Енергетичні та екологічні аспекти : монографія. РВВ ЗДІА, 2010. 488 с.
7. Баадер В. Биогаз : теория и практика / пер. с нем. и предисловие И. М. Серебряного. Москва : Колос, 1982. 149 с.
8. Гелетука Г. Г., Кучерук П. П., Матвеев Ю. Б. Перспективи виробництва та використання біогазу в Україні : Аналітична записка. № 11. Київ, Біоенергетична асоціація України, 2014. 42 с.
9. *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України*: <http://www.saee.gov.ua/uk/news/2270>.
10. *Біогазові проекти в Україні: перспективи, наслідки та регуляторна політика* / Г. С. Трипольська. Екон. prognozuvannâ. 2018. № 2. Р. 111–134. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2018.02.111>
11. Коваленко В. Л., Качан Ю. Г., Лапікова О. І., Аналіз ефективності та перспектив розвитку біогазової енергетики. Журнал «Енергетика: економіка, технології, екологія». 2015. Вип. № 3(41). С. 79 – 83.
12. Eder B., Schultz H. Biogas plants. A practical guide edited by IA Reddich, Zorg Biogas, 2011. P. 175.
13. Полицук В. Н., Дубровин В. А., Полицук А. В. Енергетический баланс метантенка биогазовой установки: веб сайт. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer34/512.pdf>.

14. Петров С. В., Решетникова И.В., Вохмин В. С. Применение электротехнологий при метановом сбраживании отходов. *Инженерный вестник Дона*. 2012. № 21, т. 3. С.55 – 58.
15. Скляр О. Г., Скляр Р. В. Аналіз методів визначення часу перебування та навантаження на метантенк. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П.Василенка*. 2014. Вип. 148. С. 405 – 412.
16. Скляр О. Г., Скляр Р. В. Методи інтенсифікації процесів метанового зброджування. *Науковий вісник Таврійського держ. агротехнологічного ун-ту*. 2014. Вип 4, т.1. с. 3–9.
17. Шацький В. В., Скляр О. Г., Скляр Р. В., Солодка О. О. Вплив структури субстрату на вихід біогазу при метановому зброджуванні. *Праці Таврійського держ. агротехнологічного ун-ту*. 2013. Вип. 13, т 3. С. 3 – 12.
18. Биогазовые установки. Практическое пособие : веб сайт. URL: http://zorgbiogas.ru/upload/pdf/Biogas_plants_Practics.pdf/.
19. Веденев А. Г., Веденеева Т. А. Биогазовые технологии в Кыргызской Республике. Бишкек : Типография «Евро», 2006. 90 с.
20. Nichols C. E. Overview of anaerobic digestion technologies in Europe. *BioCycle*. 2014. V. 45, №1. P. 47–53.
21. Linde engineering : веб сайт. URL : <https://www.linde-engineering.com/en/about-linde-engineering/success-stories/index.html>.
22. Nizami A. S., Murphy J. D. What type of digester configurations should be employed to produce biomethane from grass silage? *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2010. V. 14. P. 1558 – 1568. DOI: 10.1016/j.rser.2010.02.006.
23. Ю. І. Сидоров Сучасні біогазові технології. *Biotechnologia ACT*. 2013. V. 6, № 1. P. 46 – 61.
24. Энергия биомассы. Проект ПРООН/ГЭФ ВУЕ/03/G31 в Беларуси. Gerhard Ulz. Bauherren mappe biogaz : веб сайт. URL: energoeffekt.gov.by/bioenergy/htdocs/mejdu.htm.
25. Chisti Y. Biodiesel from microalgae. *Biotechnol. Adv.* 2013. № 25. P. 294 – 306.
26. Bekon minio From single components to keyturn : веб сайт. URL: http://www.bekon.eu/wpcontent/upl/2017/04/BrochureBEKON_MINI_EN.pdf.
27. Колесников В. П., Вильсон Е. В. Современное развитие технологических процессов очистки сточных вод в комбинированных сооружениях : Ростов-на-Дону : Юг, 2005. 212 с.

РОЗДІЛ 4

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СТРАТЕГІЧНИХ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

4.1. Вплив COVID-19 на розвиток інформаційних технологій в галузях економіки

У деяких випадках технологічні зміни, викликані Covid-19, відбуватимуться у вигляді прискорення існуючих тенденцій – наприклад, промислова автоматизація та безконтактні платежі. В інших випадках, наприклад віртуальна реальність, 3D-друк або телездоров'я, криза може змінити розвиток галузі, дозволяючи компаніям продемонструвати цінність, яку досі споживачі не могли або не хотіли бачити.

Розглянемо деякі з тенденцій, створені або прискорені настанням Covid-19, які, ймовірно, змінять спосіб життя, роботи, навчання та відпочинку ще на довго після повного завершення пандемії.

Туризм. Можна сказати, що туристична галузь пережила клінічну смерть під час пандемії. Більшість джерел стверджують, що безробіття в основних сегментах галузі досягло 50-60%. В усьому світі заповнюваність готелів знизилася майже на 95% всього за кілька тижнів. На піку карантину заповнюваність авіакомпаній знизилася приблизно на 80%, багато перевізників і мережевих дистриб'юторів скоротили персонал до рівня «мінімального виживання». Туроператори завантажені запитами на скасування поїздок, а час обробки заявок на повернення коштів збільшився до 30-90 днів.

Після зняття обмежень туристичні компанії будуть інвестувати в ІТ-рішення, які можуть допомогти масштабувати бізнес і впроваджувати заходи безпеки на основі відповіді потенційних клієнтів. Цифрова реєстрація, голосова активація, розпізнавання облич та інші безконтактні технології управління будуть широко використовуватися. Крім того, все більшою кількістю транзакцій можна управляти з пристрою користувача. Компанії будуть готові витратити гроші, намагаючись вийти на рівень 2019 року.

Ще однією сферою, гідною пильної уваги, стане зближення TravelTech і MedTech. Зокрема, аналіз даних медичного скринінгу та

інформації про вакцинацію, ймовірно, буде інтегрований у процеси митного та прикордонного контролю, які враховуються при перевірках безпеки аеропорту.

Також цифрові технології будуть активніше використовуватися для управління скупченнями людей і коригування роботи в залежності від пропускної здатності різних об'єктів. Технічні засоби зможуть попередити відповідні відомства компаній і контролюючі органи про необхідність технічного обслуговування і прибирання, про ризики для здоров'я співробітників [1].

Цілком імовірно, що технології також будуть поширюватися для моніторингу місцезнаходження людей і запобігання порушень ізоляції в разі її оголошення, компанії можуть бути зобов'язані підтвердити соціальне дистанціювання для співробітників і клієнтів. Зростання загального обсягу таких даних призведе до сплеску активності кіберзлочинців, що виведе питання ІТ-безпеки на перший план загального порядку денного.

Фінанси та страхування. Перехід до цифрових технологій у фінансовій індустрії відбувався давно. Фінтех-інновації, включаючи безконтактні платежі, мобільні фінансові послуги, а також технології кредитування та страхування, постійно розвиваються протягом багатьох років.

Найбільший удар отримують кредитні установи і компанії, що спеціалізуються на управлінні багатством, які втратили прямий доступ до своїх клієнтів. У виграші будуть інвестиційні фонди, які використали момент для покупки компаній, котрі впали в ціні або обіцяють хорошу віддачу в період відновлення і зростання, після пандемії [1].

Враховуючи підвищену стурбованість щодо фізичного контакту в результаті коронавірусу, більш вірогідним видається довгострокове прийняття безконтактних способів оплати. Настрої громадськості різко змінилися на користь безконтактних способів оплати після Covid-19. Опитування показали, що все більша частка споживачів вважає безконтактні платежі основною, необхідною характеристикою продуктів [2].

Варіанти безконтактних платежів зростали ще до Covid-19. Apple, Google і Samsung почали додавати віртуальні гаманці до своїх мобільних продуктів ще в 2014 році.

Частка малого та середнього бізнесу, що впроваджує технологію безконтактних платежів, зросла до 39% наприкінці 2020 року з 20% у

червні 2020 р. за даними Visa. Крім того, 65% споживачів, опитаних Visa, сказали, що вони воліли б використовувати безконтактні платежі стільки ж або більше, ніж зараз [3].

На тлі пандемії Covid-19 цифровий банкінг став необхідністю. Оскільки багато відділень закриті, мобільний телефон став стандартним банківським каналом для клієнтів. Лише у квітні 2020 року кількість реєстрацій нових мобільних банків зросла на 200%.

Можливість особистої зустрічі позначилася на взаємодії страхових агентів з клієнтами, істотно ускладнивши роботу. При цьому вимоги турботи про здоров'я співробітників змушують страховиків скорочувати штат колл-центрів. У цих умовах питання цифрової трансформації бізнесу набуває особливої актуальності. Компанії, які інвестували в цифрові інновації для поліпшення взаємодії з клієнтами до початку пандемії, безумовно, виграють. Однак компанії, які відклали модернізацію основних систем, все ж можуть встигнути запустити необхідні проекти з урахуванням мінливих потреб ринку.

Очевидно, що страховим компаніям доведеться працювати над користувацьким досвідом, автоматизувати андеррайтинг. Оскільки оцінка страхових випадків стала проблемою через неможливість проведення особистих зустрічей, існує величезний попит на технології, які дозволяють проводити віртуальні перевірки за допомогою мобільних телефонів [1].

Також необхідно відмітити збільшення попиту на параметричне страхування. Оскільки серйозність пандемії та витрати на реагування продовжують посилюватися, поліси параметричного страхування незабаром можуть стати більш привабливими для широкого кола компаній, особливо якщо вартість параметричних страхових премій знизиться, оскільки на ринок виходить все більше страховиків.

Параметричні страхові поліси історично були складними для страхування через труднощі, властиві точному моделюванню фінансового ризику під час природних катастроф. Однак пандемія зосередила увагу на цінності та потребі параметричного страхування [2].

Медицина. Пандемія Covid-19 підштовхнула медичні служби в Інтернет. Звички формуються десятиліттями, і люди неохоче використовують технології, які з'явилися всього кілька років тому, особливо в такій важливій і чутливій області. Однак в умовах

самоізоляції багато хто фізично не міг потрапити на прийом віч-на-віч і вперше спілкувався з лікарем дистанційно.

Телемедицина ніколи повністю не замінить традиційне обстеження фахівцем, але це не означає, що вона не може стати альтернативою особистому контакту в достатній кількості звичайних ситуацій. Наприклад, у 2018 році 18% американських лікарів повідомили, що лікують пацієнта за допомогою телемедицини. Згідно з недавнім опитуванням, під час пандемії майже половина (48%) усіх лікарів США заявили, що вони лікували пацієнтів віртуально. Що стосується пацієнтів, то 60% американських споживачів заявили, що вони більш охоче користуються послугами телемедицини через пандемію Covid-19 [2].

Завдяки сплеску інтересу до телемедицини вже з'явилися нові додатки для дистанційного спілкування між лікарями і пацієнтами. Ще більш помітною є кількість нових фітнес та оздоровчих додатків, які продовжують запускатися на тлі обмежувальних заходів і загального психологічного стресу. Телемедицина також може зробити охорону здоров'я більш доступною, особливо у віддалених регіонах. У той же час рішення на базі штучного інтелекту роблять дистанційну діагностику більш надійною [1].

Догляд за літніми людьми вже давно є мішенню для технологічних інновацій. Оскільки Covid-19 виявився особливо смертельним для пацієнтів віком 60 років і старше, криза ще більше висвітлила потребу в рішеннях, які допомагають літнім людям старіти вдома з комфортом, а також забезпечують спокій родині та опікунам [2].

Роздрібна торгівля. Мабуть, найбільше постраждали від пандемії торговці, які не користуються можливостями онлайн-сервісів. Тепер, щоб вижити, багато хто змушений інтегрувати омніканальні комунікаційні стратегії і дозволяти користувачам робити покупки з дому. У найближчому майбутньому це забезпечить значні інвестиції в ІТ. Нинішня криза також підвищила цінність налагодженої взаємодії з клієнтами, зокрема, через служби доставки.

Роздрібні торговці будуть шукати способи змістити фокус від фізичних магазинів і зосередитися на індивідуальному клієнті. Покупці будуть більше орієнтовані на персоналізований або ексклюзивний товар і найзручнішу взаємодію з продавцем. Так, їм знадобиться максимальна кількість варіантів, які роблять інтернет-

шопінг привабливим: доставка в день замовлення, легке повернення і т.д.[4].

Хоча технології AR і VR для електронної комерції набули популярності в індустрії меблів, моди та краси, вони в основному були стороннім досвідом для більшості клієнтів і категорій.

Однак, оскільки під час пандемії звичайні магазини були змушені тимчасово закритися, роздрібні продавці звернулися до AR/VR, щоб відтворити фізичний досвід покупок вдома, щоб допомогти споживачам купувати продукти.

Ikea, Wayfair, Target і Lowe's вже впроваджують функції AR і VR, які дозволяють клієнтам переглядати предмети меблів у своїх будинках або у віртуальних виставкових залах. Компанії краси від L'Oreal до Sephora також скористалися цією технологією, використовуючи додатки, щоб допомогти клієнтам віртуально спробувати макіяж перед покупкою.

Тим часом індустрія моди адаптувалася, звертаючись до прямих трансляцій, віртуальних подій та оцифрованих колекцій [2].

Освіта. Школи та університети роками оновлювали свою інфраструктуру, щоб включити цифрові альтернативи класній кімнаті, що спонукало аналітиків передбачити ринкову оцінку edtech індустрії в 350 мільярдів доларів до 2025 року до пандемії.

Початок Covid-19 спричинив набагато швидшу експансію. Тільки в США станом на 25 березня було закрито понад 91 000 державних і приватних шкіл, що вплинуло на понад 50 мільйонів учнів. Вчителі, адміністратори, учні та батьки по всьому світу намагалися знайти рішення, які дозволили б продовжити навчання [2].

Кілька стартапів з електронного навчання, які спеціалізуються на вмісті онлайн-курсів, повідомили про значне зростання інтересу до своїх продуктів після Covid-19 [5].

Постачальник масових відкритих онлайн-курсів Udeyу повідомив про збільшення кількості зарахованих на 425% з лютого по березень 2020 року. Найбільш затребувані курси на платформі включають професійні навички (Adobe Illustrator, технічне малювання) та контент, орієнтований на дітей, зокрема мистецтво та кодування.

Багато закладів почали пропонувати онлайн-заняття через онлайн-платформи, такі як Google або Zoom, щоб гарантувати, що карантинні заходи не порушують навчання [6]. Технологія,

впроваджена в дистанційне навчання, використовується для підвищення ефективності дистанційної роботи. Ця нова онлайн-технологія також передбачає використання роботи вчителів із підтримкою штучного інтелекту. Студенти, які займаються дистанційним навчанням, здобувають навички роботи з кількома Інтернет-технологіями, що змушує їх мислити критично та ставати інноваційними [7].

ЗМІ та індустрія розваг. У короткостроковій перспективі драйвером розвитку може стати автоматизація бізнес-процесів. При цьому галузь в цілому повинна прискорити цифрову трансформацію і впровадження нових моделей і технологій.

Хмарні технології, штучний інтелект і 5G визначають розвиток цифрової екосистеми, а швидкість їх реалізації може безпосередньо вплинути на злиття і поглинання в галузі. Паралельно побоювання користувачів щодо конфіденційності будуть продовжувати зростати, тим більше, що владі знадобиться доступ до персональних даних для протидії поширенню епідемій. Багато побоювань були викликані, наприклад, платформою для відстеження контактів за допомогою Bluetooth, спільно розроблені Google і Apple. Відповідно, попит на охоронні послуги також зросте.

Криза в значній мірі дестигматизувала віртуальне життя і зміцнила довіру споживачів до технологій. Мільйони людей вперше купили продукти в Інтернеті, хоча вони, можливо, ніколи б цього не зробили, якби не COVID-19. Тепер вони знають, наскільки це зручно, і такий досвід цілком може змінити звички після пандемії. Споживачі віртуального контенту також відкрили для себе нові речі, створюючи можливості для музичної, спортивної та художньої індустрії.

Все більше компаній в індустрії розваг впроваджують імерсивні і VR-технології, прагнучи розширити спектр послуг або повністю перейти в цифрову сферу. До пандемії перехід концертів і виставок в онлайн-формат був повільним, але найближчим часом він, швидше за все, прискориться [4].

Бізнес та ІТ тісно взаємопов'язані, і кожна компанія є технологічною компанією. Під час виконання повсякденних операцій більшість організацій покладаються на цифрові технології. Тому, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, компанії повинні інтегрувати нові технології зі своїми бізнес-стратегіями та окреслити, які технології можуть стати джерелом бізнес-інновацій. Внаслідок економічної кризи, викликані пандемією, інвестиції будуть

спрямовані на надійні та відомі технології. Імовірно, через карантин ряд співробітників хотіли б продовжити роботу віддалено. Це сприятиме розвитку технологій, що оптимізують віддалену роботу. Детальніше розглянемо технологічні тренди 2022 року, оскільки вони мають значний вплив на інформаційні технології.

Штучний інтелект. Термін штучний інтелект (ШІ) не такий вже й новий для сфери інформаційних технологій, і він все ще посилює свій вплив. Як правило, ШІ відноситься до використання алгоритмів для вирішення конкретних завдань шляхом вивчення великих обсягів даних для узагальнень та/або деяких статистичних оцінок. Ці алгоритми дозволяють комп'ютеру «вести себе», як людський мозок. Технології ШІ вже використовують 77% споживачів, щодня з'являються нові програми. За даними аналітики PwC, однієї з провідних консалтингових компаній, до 2030 року AI Products внесе понад 15,7 трильйона доларів у світову економіку. Завдяки ШІ стали можливими ряд технологічних інновацій, таких як обробка даних, розпізнавання облич і мовлення [8].

Компанії, які використовують такі технології, як розмовний штучний інтелект і хмарні кол-центри, можуть виявитися здатними швидше зорієнтуватися у світі після Covid-19, ніж ті, які покладаються на спілкування віч-на-віч – ця дихотомія, ймовірно, ще більше розділить економіку послуг у найближчі роки.

З початку пандемії багато урядів та місцевих органів влади впровадили чат-боти, щоб допомогти вирішити різке зростання попиту на послуги підтримки. Наприклад, Центри контролю та профілактики захворювань (CDC) розгорнули на своєму веб-сайті агента для спілкування, щоб допомогти людям самостійно ідентифікувати потенційні симптоми Covid-19 і вирішити, чи варто самоізолюватися [2].

У той же час, компанія Google із хмарними послугами запропонувала клієнтам можливість розробки та розгортання налаштованих «віртуальних агентів швидкого реагування», щоб зменшити тиск на центри обробки викликів у рамках своєї пропозиції послуг AI Contact Center.

Інтернет речей. Пристрої Інтернету речей (IoT) забезпечують підключення до Інтернету за межами комп'ютерів і смартфонів з можливістю дистанційного керування. Вони інтегровані з різними датчиками, вбудованими технологіями та функціональним програмним забезпеченням. Пристрої IoT здебільшого є частиною

розумних будинків, носових технологій, моніторингу безпеки та управління відходами в розумних містах. Ця технологія дозволить прогнозувати та лікувати проблеми зі здоров'ям у людей ще до появи будь-яких симптомів. Більше того, з'являться набагато більш персоналізовані підходи щодо призначення ліків та застосування методів лікування (також відомі як точна медицина).

Кібербезпека. Разом з розвитком нових технологій і зростанням кількості пристроїв кількість можливих кіберзагроз постійно зростає.

Одним із способів забезпечення безпеки, особливо для пристроїв IoT, є блокчейн. Протягом 2019 року FedEx, IBM, Walmart і Mastercard продовжували інвестувати в блокчейн, і, ймовірно, він почне показувати реальні результати, заохочуючи його прийняття.

Extended Reality. Технології Extended Reality (XR) на даний момент не є новаторськими, але останнім часом вони активно використовуються в розвагах, щоб створити більш захоплюючі цифрові враження. XR найчастіше включає віртуальну, доповнену та змішану реальність.

Віртуальна реальність (VR) – це використання комп'ютерних технологій для створення імітованого середовища з використанням гарнітур, які поєднують реальний світ, замість того, щоб дивитися на дисплеї, занурюючи людину в цифрове 3D-середовище. На відміну від VR, доповнена реальність (AR) накладає цифрові об'єкти на реальний світ через екрани смартфонів або дисплеї, вона не створює цілі штучні середовища, щоб замінити реальне віртуальне. Змішана реальність (MR) – це розширення AR, що означає, що користувачі можуть взаємодіяти з цифровими об'єктами, розміщеними в реальному світі.

Вплив віртуальної та доповненої реальності зростатиме під час навчання та моделювання, а також пропонуватиме нові способи взаємодії з клієнтами, забезпечуючи новий досвід покупок (особливо під час карантину, коли тисячі людей роблять покупки в Інтернеті). У 2020 році робоче місце стане менше із зростанням інструментів віртуальної спільної роботи (Slack, Zoom), які почали замінювати потребу у дорогому офісному просторі. Однак AR і VR у 2022 році принесуть працівників практично у фізичний простір.

Мережа 5G. Хоча мобільні мережі передачі даних 5G стали доступними вперше в 2019 році, вони в основному все ще були дорогі та обмежувалися функціонуванням у обмежених зонах або великих містах. Ймовірно, 5G матиме більш доступні тарифні плани та значно

покращене покриття. Збільшена пропускна здатність дасть можливості для зростання в області IoT та розумного обладнання, що дозволить збирати та передавати величезні обсяги даних. Під час пандемії, коли люди залишаються вдома, доступ до мобільного Інтернету 5G може стати життєво необхідною потребою в регіонах, де немає підключення до Інтернету або з низьким покриттям.

Таким чином, з'являються технологічні тенденції, які тісно взаємопов'язані, бізнес може адаптувати свої стратегії до реальності, передбачати потреби суспільства та пропонувати шляхи вирішення майбутніх проблем.

Перелік використаних джерел:

1. Информационные технологии после COVID-19. Часть 1. URL: <https://dataart.team/ru/articles/informafionnye-tekhnologii-posle-covid-19-chast-pervaya/> .
2. 24 Industries & Technologies That Will Shape The Post-Virus World. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/industries-tech-shaping-world-post-covid/#finance>
3. Visa допомогла в діджиталізації 16 мільйонам малих і середніх підприємств. URL: <https://www.business.ua/uk/node/11888>
4. Информационные технологии после COVID-19. Часть 2. URL: <https://dataart.team/ru/articles/informafionnye-tekhnologii-posle-covid-19-chast-vtoraya/>
5. Нова ера освітніх стартапів. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/05/4/660107/>
6. Wang C., Cheng Z., Yue X.-G.; McAleer M. Risk Management of COVID-19 by Universities in China. J. Risk Financial Manag. 2020, 13, 36. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>
7. Nishant Renu Technological advancement in the era of COVID-19 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/20503121211000912>
8. The Future of IT in a New Covid-19 Reality: 5 Technology Trends URL: <https://sharpminds.com/news-entry/the-future-of-it-covid-19-reality-5-technology-trends/>

4.2. Цифрова трансформація металургійної галузі в постковідний період

Світова ринкова економіка в постковідний період формує інтегровані структури та зв'язки, які допомагають вижити тільки конкурентоспроможному, інноваційному суб'єкту господарювання. Функціонування кожної галузі в постковідних умовах залежить від безлічі чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, які дають змогу одним підприємствам отримувати надприбуток, а іншим – іти з ринку, не маючи достатнього запасу фінансової стійкості. Крім того, кожна галузь має свій технологічний уклад, у рамках якого вона й функціонує. У нашому випадку країни колишнього СРСР у 80–95% мають галузі III і IV технологічних укладів: чорна металургія, електротехнічне та важке машинобудування, автомобілебудування.

Таким чином, в постковідних умовах, спостерігається катастрофічна нерозвиненість внутрішнього металоринку в Україні (таблиця 4.1), що не тільки робить галузь критично залежною від зовнішньої кон'юнктури, а й заважає розвитку металоспоживчих галузей, які виробляють готову продукцію з більшою доданою вартістю [1, с. 169].

Таблиця 4.1

Внутрішнє споживання сталі в Україні

Роки	Виробництво сталі та напівфабрикатів, млн т	Експорт напівфабрикатів та готового прокату, млн т	Імпорт напівфабрикатів та готового прокату, млн т	Внутрішнє споживання сталі	
				Всього, млн т	На душу населення, кг
1990	52,6	3,4	4,0	53,2	1013
2000	31,8	22,3	0,5	10,0	203
2010	33,3	25,2	1,8	9,9	218
2011	35,4	25,9	1,9	11,4	248
2012	33,5	24,1	1,9	11,3	248
2013	32,9	24,7	1,7	10,5	231
2014	27,4	21,5	1,2	7,1	166
2015	22,9	17,7	0,8	6,0	141
2016	24,2	18,3	1,1	7,0	165
2017	21,2	15,3	1,4	7,5	176
2018	21,1	15,1	1,6	7,6	179
2019	20,8	15,6	1,6	5,2	123

*Примітка: складено автором на основі [2, с. 24–29; 3, с. 3–15; 4, с. 3–15; 5, с. 3–15].

Цілком слушною щодо орієнтирів на внутрішнє споживання металургійної галузі є думка О. Соколової: «Оновлення економіки країни потребує нових векторів розвитку промисловості та її стратегічних галузей. Доведено, що для технологічного оновлення стратегічних галузей необхідність у металі становить 323 млн т, а саме: інфраструктура господарсько-комунального господарства – 110 млн т; промислового обладнання – 65 млн т; транспортної інфраструктури – 65 млн т; оновлення трубопроводів – 30 млн т. Найбільш суттєвої модернізації потребує металургійна галузь, інакше вона не витримає конкуренції з металургійними лідерами (Китай, Бразилія)» [6, с. 147].

Виплавка сталі в Україні здійснюється застарілими енергоємними технологіями. Майже 23% сталі виплавляється неефективним мартенівським способом.

Аналізуючи основні способи виплавки сталі в постковідний період можна стверджувати наступне: найбільший відсоток виплавки стали конверторним способом з розглянутих країн мають Японія – 75% і Китай – 88,4%. У світовому масштабі 100% значення цього способу в Нідерландах; тільки 1 країна світу – Україна має відсоток виплавки сталі застарілим, енерговитратним мартенівським способом; електричний спосіб у 100% значенні використовують Болгарія, Греція, Хорватія, Люксембург, Португалія, Словенія, Венесуела, Саудівська Аравія [7, с. 4].

На переконливу думку О. Амоші, основними проблемами металургійної галузі є такі:

- виробничого характеру, оновлення основних засобів, енергозбереження та матеріалоємності: виробничо-технологічна й продуктова структура галузі значно відстає як від середньосвітового рівня, так і від характеристик провідних виробників і найближчих конкурентів; підприємства металургії мають високі показники матеріало- та енергоємності; модернізація українських підприємств здійснюється в основному шляхом закупівлі закордонного обладнання та засобів автоматизації, часто вже не випробуваних на практиці [8, с. 56];

- інновацій та наукових досліджень: унаслідок низького технологічного рівня металургійних підприємств експорт більше ніж на 50% становить металопродукція низьких переділів: чавун у чушках, злитки, напівфабрикати з нелегованої сталі, відходи та лом чорних і кольорових металів; металургійні підприємства, які

перебувають у приватній власності, практично не фінансують науково-дослідні роботи. У ГМК недостатньо використовують навіть результати вітчизняних високоефективних розробок, створених за рахунок держави. На сьогодні вітчизняні вчені фактично не мають доступу до реальних об'єктів промисловості, що значною мірою обмежило потенційні можливості практичної реалізації передових досягнень вітчизняної науки [8, с. 56].

Т. Загорська має схожий погляд на проблеми металургійної галузі. Авторка стверджує, що виробництво продукції з низьким ступенем обробки не може бути довготривалим, тому що пов'язане з низькоефективним споживанням ресурсів і створенням надмірного негативного навантаження на навколишнє середовище. Більше того, чорна металургія України споживає 30% палива і 33% електроенергії від загального їх споживання в промисловості, частка витрат на паливо й електроенергію в собівартості товарної продукції металургії становить в Україні 40–60% залежно від виду виробництва, тоді як у США, ФРН, Японії – тільки 28,5% [9, с. 96].

В. Гончар формує ідентичні недоліки металургійного виробництва: структурна недосконалість і технологічне відставання; значна зношеність основних виробничих фондів або устаткування терміном вище від нормативного, швидке зростання матеріальних витрат, які значно перевищують поточну ціну, складні соціальні проблеми – більшість підприємств є містоутворюючими, що призводить до серйозних ускладнень [10].

В. Мазур наполягає на дещо інших проблемах металургійного виробництва: «В Україні заводська собівартість багатьох видів металопродукції – через багаторічне ігнорування необхідності модернізації устаткування і технологічного переоснащення виробництва – виявилася набагато вищою, ніж ціна такого, і навіть більш якісного, металу на світовому ринку» [11, с.13].

Всі недоліки та негативні фактори виявлені науковцями значно позначаються на рівні дохідності металургійної галузі країни. Металургійне виробництво країни за останні роки має від'ємні негативні значення, майже чверть металургійних підприємств збиткові, відповідно рівень рентабельності теж є від'ємним (табл.4.2).

Найбільш нагальною проблемою розвитку промислових підприємств є подолання нарощування деструктивних екологічних процесів в економіці.

Таблиця 4.2

**Показники економічної складової сталого розвитку
металургійних підприємств***

Показники	Рік					Відх. (+,-)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Капітальні інвестиції промисловості, млн грн	11375	12698	15880	23252	26866	15491
в т. ч. капітальні інвестиції в розрахунку на 1 т виробленої сталі, грн	495,3	524,3	744,4	1102,0	1291,6	796,4
Фінансовий результат до оподаткування промисловості, млн грн	-44131	-8636	-8504	2765	-36590	7541
Частка збиткових промислових підприємств, %	30,8	28,3	27,8	23,0	25,4	-5
Рентабельність промислових підприємств, %	-10,9	-2,8	-2,7	-0,4	-7,2	4

*Примітка: складено автором на основі [12, с. 243, 253, 269].

Щороку стаціонарні джерела забруднення промислових підприємств скидають в атмосферне повітря більше ніж 150 млн т шкідливих речовин, а головним забруднювачем є підприємства металургійної галузі.

Застаріла технологічна база промислового виробництва ще до формування незалежності країни здійснювала значні масштаби забруднення навколишнього природного середовища. Неосяжні токсичні відходи відповідно до свого вмісту становлять значну небезпеку для навколишнього середовища та суспільства в цілому. Металургійні відходи різного складу потребують ефективних методів їх знешкодження, їх можна по-різному класифікувати (тверді, рідкі, газоподібні) та використовувати найрізноманітніші методи знешкодження. Найбільшу питому вагу у викидах парникових газів, які формують металургійні підприємства, мають такі речовини, як метан, сірка, діоксин азоту, оксид вуглецю. Найбільш поширене явище забруднень атмосферного повітря в старопромислових депресивних містах та регіонах України. Питома вага металургійної галузі в забрудненні навколишнього середовища сягає 26–27% та щороку збільшується (табл.4.3).

Таблиця 4.3

**Показники екологічної складової сталого розвитку
металургійних підприємств***

Показники	Рік				Абс. приріст, млн грн	Темп зростан ня, %
	2015	2017	2018	2019		
Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення, тис. т						
Промисловість	н/д	124218	120375	115402	-8816	92,9
в т. ч. металургійна галузь	н/д	32996	31515	32069	-926,8	97,2
% у промисловості	н/д	26,6	26,2	27,8	1,23	104,6
Капітальні інвестиції на охорону навколишнього середовища, млн грн						
Промисловість	9226,5	11815	9081	15341	6114,5	166,3
в т. ч. металургійна галузь	1427,1	2018,4	2781,5	3480,3	2053,2	243,9
% у промисловості	15,5	17,1	30,6	22,7	7,2189	146,7
Поточні витрати на охорону навколишнього середовища, млн грн						
Промисловість	14407	16847	21659	24864	10457	172,6
в т. ч. металургійна галузь	2147,9	2702,8	3185,7	3781	1633,1	176,0
% у промисловості	14,9	16,0	14,7	15,2	0,2975	102,0

*Примітка: складено автором на основі [12, с. 243, 253, 269].

Рівень капітальних інвестицій має міцну залежність від рівня викидів в атмосферне повітря, що підтверджує коефіцієнт кореляції – 0,7. Капітальні та поточні інвестиції на охорону навколишнього середовища щороку зростають. Капітальні інвестиції промислових підприємств збільшилась на 67% (металургійної галузі – майже в 2,5 рази), поточні інвестиції – на 73% (металургійної галузі – на 76%).

Сучасні проблеми виробничого характеру, матеріально-технічного оновлення, енергозбереження та матеріалоємності, інновацій і наукових досліджень, проблеми з персоналом в постковідний період руйнують створений роками виробничий потенціал сталого розвитку металургійної галузі. У зв'язку з тим, що металургійні підприємства є містоутворюючими, криза виробничого потенціалу створює депресивні старопромислові регіони з проблемами сталості, соціального розвитку та деструктивними наслідками.

Вважаємо за необхідне для вирішення нагальної проблеми подолання нарощування деструктивних екологічних процесів, ґрунтуючись на дотриманні умов декаплінгу як стратегічного

інструменту вимірювання розривів між економічним зростанням та екологічним тиском, активно впроваджувати процес рециклінгу на основі створення промислового симбіозу екологічного напрямку.

На наш погляд, необхідність кооперації промислових підприємств та створення промислових симбіозів зумовлена таким: нижчі витрати виробництва у виробничих малих підприємств, які є свого роду субпідрядниками; імовірність тимчасової нестачі виробничих потужностей на великому підприємстві при перевантаженому портфелі його замовлень; наявність так званих маргінальних партій виробів (або обсяг замовлення недостатньо великий для великого підприємства, або необхідне виробництво вузькоспеціалізованих видів продукції); потреба в просуванні на ринок з малими партіями товару без витрат на створення збутових систем; забезпечення адаптивності до «пікових» ситуацій на ринку тощо [13, с. 108].

Основним чинником для промислового симбіозу є просторова близькість підприємств, відносна відкритість в обміні інформацією і, головне, зацікавленість в обміні матеріалами або енергією. Сукупність інтеграцій такого роду, що перебувають у безпосередній близькості, утворюють екопромисловий парк. Найбільш зрілою формою стійкого розвитку є промисловий парк з нульовою емісією, що характеризується абсолютно закритою циркуляцією матеріалів. Це утворення найбільше відповідає умовам господарської діяльності за природним зразком. Сутність кооперації в мережах промислового симбіозу варіює від спільних дій з охорони навколишнього середовища та регіональних проєктів охорони природи до загального управління охороною навколишнього середовища, спеціалізації на замкнутому циклі та використання вторинної сировини, енергетичної оптимізації [14, с. 211].

З точки зору Т. Довгої, екологічний напрям сталого розвитку економіки України, поряд з економічним і соціальним, повинен забезпечувати ефективну реалізацію державної політики у сфері поводження з побутовими відходами як вторинними матеріальними ресурсами. На думку автора, цього можна досягти якщо діяти відповідно до стратегії еколого-економічного розвитку (управління побутовими відходами) Японії, що має назву «Ініціатива 3R» та включає три основні принципи: скорочення (reduce), повторне використання (reuse); використання як вторинної сировини (recycle). Щоб досягти стану «промислового симбіозу» або «суспільства із

замкненою економікою», Україні потрібно стати на шлях «суспільства без виробництва відходів», коли відходи побуту стають ресурсною базою для забезпечення виробництва, яке до того ж є екологічно безпечним, адже забруднення довкілля від нього мінімальне [15, с. 237].

Використання «Ініціативи 3R» є доцільним, але існує безліч проблем, з якими стикаються промислові підприємства при спробі формування промислового симбіозу: недосконалість владної вертикалі управління сферою поводження з побутовими відходами; нерозвиненість ринку вторинних ресурсів і його інфраструктурних ланок; відсутність конкуренції на ринках природних ресурсів і ринках дозволів на викиди (скиди) шкідливих речовин; низька адаптованість організаційно-правових форм господарювання до світового еколого-економічного розвитку; відступіть напрацьованих методів та інструментів у сфері переробки побутових відходів; архаїчність підходів і командно-адміністративні (витратні) методи поводження з відходами; неузгодженість правової бази та відсутність спеціалізованого законодавства; недосконала система нормативів, штрафів і відповідальності за порушення законодавства; неузгодженість категоріального апарату та правові колізії механізму залучення іноземних інвестицій у сферу екологічно спрямованого підприємництва [16, с. 58].

Доцільно погодитись з думкою О. Дорохіної та Д. Максимова, що в межах ідеального сценарію потрібне встановлення основних передумов формування кластерів замкнутого циклу матеріалів, передумов, які враховують ентропію застосування вторинної сировини. Такими є: апциклінг замість даунциклінгу; використання знову отриманих матеріалів, щонайменше при тому самому рівні ентропії, як у вихідних матеріалів; мінімізація «некорисних» матеріалів, що виходять у процесах замкнутого циклу (що відповідає звичайному поняттю відходів); інтенсивна кооперація з виробниками залишкових матеріалів; повторно використовувані компоненти або матеріали повинні визначатися вже в процесі проєктування навколишнього середовища [14, с. 213].

Також слід зазначити про необхідність створення кластеру фірм, який пропонує еколого-технічні товари або будує своє власне виробництво за принципами чистого виробництва та захисту від забруднень. Кластер може вважатися ембріоном для розвитку новітніх екопромислових стратегій і технологій. Цей кластер також

може створюватись на основі мережі фірм, які усвідомлено пов'язують себе з такими завданнями сталого розвитку, як регенеративне вироблення електроенергії, водопостачання, а також енергетична й ресурсна ефективність [14, с. 214].

Для більш детального обґрунтування промислового симбіозу з позиції рециклінгу необхідно розкрити сутність поняття «рециклінг». На думку М. Федунь, рециклінг доцільно визначити як систему організаційно-економічних та технологічних заходів із повернення відходів виробництва та споживання в повторний господарських обіг. Автор більш детально розкриває процеси рекуперації та регенерації, виходячи з Директиви 2000/79/ЄС, вважає їх єдиним процесом реабілітації навколишнього середовища та не ототожнює з рециклінгом [17, с. 63]. На переконливу думку І. Савенко та Ю. Неустроева, рециклінг – процес повернення відходів, зливів та викидів у процес техногенезу. Автори вважають що можливі два варіанти рециклінгу (рециклізації) відходів: повторне використання відходів за тим самим призначенням, наприклад скляних пляшок після їх відповідної безпечної обробки та маркування (етикетування); повернення відходів після відповідної обробки у виробничий цикл, наприклад бляшаних банок – у виробництво сталі, макулатури – у виробництво паперу чи картону. З точки зору авторів, поняття «рециклінг», «рекуперація», «регенерація» та «рециркуляція» є взаємодоповнюваними: щодо сукупності відходів та зливів операцію рециклінгу називають рекуперацією; зливів, порошко- та пастоподібних відходів – регенерацією; зливів та викидів – рециркуляцією [18, с. 115].

К. Дзюбіна та А. Дзюбіна, обґрунтовуючи інструмент рециклінгу, зауважують, що нові вимоги ринку стимулюють зміщення акцентів сучасних виробників в управлінні матеріальними потоками, тепер постає необхідність управління також і зворотними матеріальними потоками, що стало невід'ємною частиною господарської діяльності підприємств в умовах євроінтеграції. Автори стверджують, що проведена в цьому дослідженні типологізація зворотних матеріальних потоків на основі природи їх виникнення дасть змогу сучасним виробникам розмежовувати процеси управління поворотними та утилізаційно-рециклінговими зворотними матеріальними потоками. Розроблені науковцями моделі функціонування поворотних та утилізаційно-рециклінгових зворотних матеріальних потоків дають змогу сучасним

підприємствам формувати ефективні механізми управління рухом товарно-матеріальних цінностей у напрямку від споживача до виробника [19, с. 211].

Реалізація масштабної програми ресурсозбереження на основі рециклінгу – важливий резерв підвищення економічної ефективності системи поводження з побутовими відходами. Оцінка еколого-економічної ефективності рециклінгу дасть змогу знайти та виокремити резерви в цьому напрямі та досягти рівня глибини переробки до 50%. Крім цього, слід визнати необхідним формування нормативно-правової бази забезпечення рециклінгових процесів у вигляді Кодексу про відходи та вдосконалити класифікатор відходів, що дасть можливість вирішити проблеми дублювання, викривлення та подвійного трактування дефініцій і понять; створення мережі приймальних пунктів вторинної сировини, тим самим стимулюючи кругообіг залучення ресурсів для їх подальшого рециклінгу [16, с. 62].

Для формування структурної моделі промислового симбіозу екологічного спрямування пропонуємо включити такі промислові підприємства: ПАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Нікопольський південнотрубний завод» (ПАТ «НЮЗ»), ЗАТ Інтерпайп «Нікопольський завод безшовних труб Ніко Тьюб» (ПАТ «НТЗ»), ПАТ «Втормет», ТОВ «Метінвест-Ресурс».

Обґрунтування структурної моделі промислового симбіозу екологічного спрямування передбачає формування матеріальних потоків (сировини), взаємозв'язків, енергії в єдиний енерго-технологічний комплекс, в якому «працюють» практично всі відходи (вторинна промислова сировина) одних виробництв як сировинної бази інших виробництв та підприємств.

Констатуємо доцільність виділення таких компонент: шлаки, шлаки та інші виробничо-технологічні відходи металургійних підприємств; вторинні ресурси, комунальні відходи машинобудівних підприємств; процес зберігання та відвантаження твердих відходів та комунальних відходів здійснюються промисловими підприємствами – переробниками вторинної сировини; переробка твердих відходів планується на прототипі заводу «Енергія» (м. Київ), що належить до піролізного рециклінгу (перетворення вторинної сировини, твердих відходів на три види енергетичних речовин: вуглеподібний продукт, піролізний горючий газ, гаряча вода (пара) (300⁰C)) [21].

Процес впровадження рециклінгу на основі створення промислового симбіозу екологічного напрямку неможливий без

інноваційної активності та цифрової трансформації. Нажаль на даний час постковідного періоду можна констатувати інноваційну бездіяльність металургійних підприємств: на тривалому відрізку часу в металургійній промисловості йде споживання ресурсів без розвитку науки та техніки; приватний бізнес не вважає за необхідне фінансувати наукові розробки, створювати наукові об'єднання та випускати модернізовану, науково обґрунтовану і якісну продукцію [20, с. 110].

Великі металургійні підприємства, які є «локомотивами» галузі, досить повільно переходять до використання «розумних» технологій. Як окремий приклад можна назвати компанію «Інтерпайп», яка через переорієнтацію на зарубіжні ринки збуту з більш жорсткими умовами виконання замовлень змушена була змінити підхід до роботи, побудувавши єдине інформаційне управлінське середовище за допомогою впровадження комплексної ERP-системи IT-Enterprise. Це дало змогу забезпечити простежуваність стану виконання замовлень у режимі реального часу на всіх етапах виробництва – від лиття заготівки до відвантаження готової продукції, скоротити час ідентифікації продукції під час технологічного процесу, автоматизувати облік використання обладнання та його простоїв, підвищити швидкість документарного оформлення тощо. Уся інформація зберігається в єдиній для всіх підприємств групи базі даних. Дані про замовлення й виробничі переділи зашифровані в QR-коді, який кріпиться на кожному пакеті труб. Такий QR-код дає змогу споживачам компанії в будь-який час самостійно перевірити необхідну інформацію щодо продукції та замовлення за допомогою online-сервісу верифікації трубної продукції. QR-код із бирки трубного пакета перенаправляє клієнта на вебсторінку, де містяться дані про країну призначення, обсяг замовлення, номер сертифіката якості, номер плавки, дату відвантаження, виробника, країну виробництва продукції. Із використанням цієї комплексної ERP-системи в «Інтерпайпі» на 20% скоротився час узгодження замовлень і на 45% підвищилася ефективність роботи виробничого персоналу. Також компанією реалізовано проєкт упровадження IT-Enterprise.EAM для автоматизації управління основними виробничими фондами. Іншим прикладом використання смарт-рішень в українській металургії є Група «Метінвест». Для забезпечення централізованого управління підприємствами, що входять до холдингу, по всьому виробничому ланцюжку та створення

єдиного інформаційного простору Група трансформувала ІТ-службу в окрему компанію «Метінвест Діджитал», основним видом діяльності якої є консультаційні послуги у сфері комп'ютерних технологій. Крім того, Група «Метінвест» завершила перенесення системи SAP на хмарну платформу й стала першим в Україні користувачем SAP HANA Enterprise Cloud (SAP HEC) [22, с. 54].

За останні п'ять років кількість підприємств металургії, які займаються інноваційною діяльністю, зменшились на 64 од., майже на 50%; питома вага підприємств, які займаються інноваційною діяльністю, у загальній кількості металургійних підприємств становить лише 15–18% [13, с. 112]. З металургійних підприємств країни, які провадять інноваційну діяльність, лише 26–30% витрачають кошти на внутрішні та зовнішні НДР, а майже 70% – просто на придбання обладнання [1, с.85; 23, с.83]. Практично можна стверджувати, що з 366 од. металургійних підприємств реальною науково-дослідною роботою займаються тільки 18 од. (4%).

У другому десятилітті 21 століття швидке поширення технологій і глобальна конкуренція викликали в урядів як розвинених, так і країн, що розвиваються відчуття невідкладної участі у великомасштабному пожвавленні промисловості, що призвело до глобальної появи відомого поняття Індустрія 4.0, в основі якого лежить перетворення, пожвавлення і розвиток промислових процесів. Очікується, що розробка важливих державних програм країн-лідерів в постковідний період радикально змінить глобальну структуру основних промислових секторів. Індустрія 4.0 зародилася в галузі інженерії, в якій вона значною мірою розвивалася і практично була перекладена управлінською мовою. Тому, говорячи про Індустрію 4.0, можна стверджувати, що співіснують дві душі, інженерія та менеджмент, які, хоч і мають явно різні прикладні аспекти, важливі один для одного [24, С. 414]. Концепція Industrie 4.0 зародилася на Гановерському промисловому ярмарку в 2011 році з метою підняти рівень виробництва в Німеччині через застосування нових технологій, таких як Інтернет речей. У 2013 році Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) та Дослідницький інститут виробництва Кембриджського університету повідомив про «Нові тенденції у світовій обробній промисловості», в яких зазначено, що майбутнє світового виробництва зіткнеться з величезними проблемами. З погляду структури населення, через збільшення тривалості життя населення, зниження народжуваності

та, як наслідок, демографічної тенденції старіння суспільства, поява нових пандемій, зміни частки робочої сили вплинуть на конкурентоспроможність національного виробництва. Тому багато країн висунули відповідні плани пожвавлення галузі [25, С. 414]. Дотримуючись політики Німеччини «Індустрія 4.0», інші країни запропонували аналогічну політику, наприклад, Партнерство передового виробництва (AMP) США, (Industrial 4.1J) Японія, (Стратегія інновацій в обробній промисловості 3.0) Республіки Корея, (Зроблено в Китаї, 2025 р.) Китай. Пожвавлення виробництва стало важливою національною політикою у всіх країнах. США оголосили про запуск AMP як перспективного плану національної політики у галузі виробництва, спрямованого на створення нових робочих місць та відновлення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У жовтні 2014 року в США було запущено AMP 2.0, розраховуючи на подальше просування інновацій, навчання персоналу та розвиток виробничого середовища. Великобританія реалізує стратегію виробництва високої вартості, тому що ця концепція є передовою у створенні продуктів, виробничих процесів та соціальних послуг. У 2013 році в Німеччині розпочався процес розвитку програми Індустрія 4.0, спрямований на розробку нового покоління інтегрованих виробничих технологій віртуальної реальності та збереження лідируючих позицій у світовому виробничому секторі [26, С. 8]. У тому ж році Японія запустила план пожвавлення галузі, сподіваючись стати найбільш відповідним середовищем для сервісних підприємств. За рахунок збільшення капітальних інвестицій, а також фінансування досліджень та розробок Японія націлена на пожвавлення обробної промисловості. У травні 2015 року Державна рада Китаю оголосила про програму «Зроблено в Китаї до 2025 року», в якій основна увага приділяється дев'яти ключовим завданням та десяти ключовим додаткам, інвестиціям у технологічні дослідження та розробки, а також промислового розвитку з очікуванням переходу від нинішнього статусу до країни-лідера у прогнозованому 2025 року.

Кожна цивілізована високорозвинена країна прагне сформувати свою промислову політику розвитку з метою покращення добробуту населення та формування динамічних тенденцій економіки. На основі досвіду країн – лідерів промислового виробництва необхідно сформувати концептуальні засади промислової політики України в постковідний період:

– формування довгострокової стратегії розвитку сфер діяльності п'ятого та шостого технологічного устрою (інформаційні технології, виробництво робототехніки, розвиток телекомунікацій, виробництво наноматеріалів, розвиток когнітивних наук) за рахунок покращення інвестиційного клімату, залучення масових інвестицій, створення вільних зон для стартапів, організації регулятив;

– створення бази професій майбутнього: формування інфраструктури, підготовка та перепідготовка кадрів, створення програми розвитку для нового покоління (міленіалів та луна-бумерів), розвиток принципів стабільної зайнятості та запобігання формуванню прекаризованого суспільства; – створення соціальної містотворчої інфраструктури на основі сучасних інструментів цифровізації: IoT (інтернет речей), штучний інтелект, віртуальна реальність, додаткова реальність.

В процесі формування доданої вартості у металургійному виробництві освоюються з кожним роком все нові цифровізовані товари та послуги. Постійна поглиблена взаємодія з клієнтами та контрагентами формує нові бізнес-моделі, які використовують інноваційні інтернет платформи, інтелектуальні розробки та дані. До них можна віднести: IoT (інтернет речей), гаджети, хмарні мережі, смарт датчики, «розумне обладнання», адитивні технології. Всі перелічені інновації дають можливість більш ефективніше та раціональніше взаємодіяти людини та машини, будувати багаторівневу взаємодію з клієнтами, збирати необхідну інформацію з респондентів, виявляти відповідні ризикові події.

Інноваційні процеси промислової революції 4.0 в металургійному виробництві в постковідний період дають можливість:

– керувати виробничими потужностями на засадах реального часу взаємопов'язуючи всі частини продуктивних сил (IoT (інтернет речей));

– дистанційно керувати роботою будь-якого пристрою та обладнання, підключених до єдиної системи (смарт датчики, «розумне обладнання»);

– використовувати роботів при дефіциті робочої сили та на небезпечних ділянках виробництва (робототехніка);

– впроваджувати технології засновані на порошковій металургії (адитивні технології 3D-друк).

Особливе значення для металургійної галузі IoT має при видобуванні первинних ресурсів, наприклад, у гірничорудній промисловості, основні потужності якої розташовані, як правило, на досить великій відстані від власне металургійного підприємства. Датчики збирають величезний масив інформації, яка потім інтерпретується штучним інтелектом, оптимізуючи виробничу лінію та створюючи синергетичний ефект. Наприклад, виробники сталі встановлюють інтелектуальні лічильники та інші датчики, щоб скоротити викиди CO₂ і зменшити витрачену енергію. Австрійський завод Voestalpine, використовуючи 3D-радіолокацію, зміг розробити всеосяжну модель процесу завантаження, яка включає вимірювання умов у доменній печі в режимі реального часу, що привело до більшого виходу чавуну і зменшення викидів. Заслуговує на увагу процес роботизації – роботи можуть використовуватися при дефіциті робочої сили та на небезпечних ділянках виробництва. У металургії рівень роботизації поступається іншим галузям, наприклад, автомобільній, проте роботи знаходять застосування при відборі проб рідкої сталі, контролі її рівня і вимірюванні температури у плавильних агрегатах, скачуванні шлаку, нанесенні та знятті вогнетривких покриттів [27].

На даний час дуже бурхливо розвиваються технології, засновані на порошковій металургії (в основному 3D-друк, у перспективі технології 4D55 та MIM56), – належать до адитивних (Additive Manufacturing – AM), головною відмінністю яких є додавання необхідного, а не прибирання зайвого. Вони виступають одними з найбільш прогресивних технологій виробництва готових металевих виробів (для виробництва порошків у будь-якому разі спочатку необхідно виплавити метал), що дозволяють задовольняти індивідуальні потреби клієнтів, роздруковуючи унікальну продукцію безпосередньо на місці, де вона використовуватиметься, та відрізняються більш коротким ланцюжком створення вартості. Однак ця технологія наразі є дорожчою за традиційне металовиробництво через високу вартість порошків і самих 3D-принтерів та має низку обмежень щодо використовуваних матеріалів унаслідок жорстких вимог до поверхні та структури часток застосовуваних порошків, коливань якості готових виробів, розмірів друкованих деталей [28].

Вже у 2030- 2035 рр. обсяг ринку тривимірного друку у металургії може сягнути 10 млрд дол. у результаті швидкого розвитку технологій та більш глибокого включення галузі в освоєння та

впровадження «розумних» технологій; розробка нових продуктів та матеріалів, коли клієнту пропонується навіть не товар, а комплексне рішення – комбінація нових матеріалів (сплавів) з унікальними властивостями.

Таким чином, основними принципами цифрової трансформації металургійної галузі в постковідний період повинні бути:

- формування адаптивних процесів, які будуть забезпечувати гнучкий розвиток в умовах цифровізації при всеосяжному пристосуванні до зовнішніх умов, що постійно змінюються;

- трансформація внутрішніх процесів відповідно до сучасних інноваційних технологій промисловості 4.0 та галузевих особливостей;

- підвищенні гнучкості управління підприємством чи галуззю як з боку менеджменту компаній, так і з боку держави; посиленні та поглибленні клієнтоорієнтованості, що означає першочергове врахування запитів клієнтів.

Перелік використаних джерел:

1. Шапуров О. О. Аналіз сучасних тенденцій у металургії: інноваційно-інвестиційний розвиток та конкурентоспроможність на світовому ринку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки». Херсон : ХДУ, 2017. Вип. 11. С. 168–173.

2. World Steel in Figures 2020. World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook/World-Steel-in-Figures.html>

3. Steel Statistics. Steel Statistical Yearbook 2020 concise version. World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook.html>

4. Steel Statistics. Steel Statistical Yearbook 2010. World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook.html>

5. Steel Statistics. Steel Statistical Yearbook 2000. World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook.html>

6. Соколова О. М. Вплив структури національного виробництва на розвиток внутрішнього ринку України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. Вип. 1. С. 147–154.

7. World Steel in Figures 2020. World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook/World-Steel-in-Figures.html>

8. Украинская металлургия: современные вызовы и перспективы развития : монография / А. И. Амоша, В. И. Большаков, А. А. Минаев, Ю. С. Залознова, Л. А. Збаразская, Ю. В. Макогон и др. ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2013. 114 с.

9. Загорська Т. П. Ринок металопродукції і розвиток гірничо-металургійного комплексу України. Економіка і прогнозування. 2005. № 4. С. 95–106.

10. Гончар В. В. Дослідження виробничого потенціалу підприємств чорної металургії в межах проведення стратегічних досліджень. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_30

11. Мазур В., Тимошенко М. Актуальні економічні питання в металургійній галузі України. Економіка України. 2012. №6. С. 13-23.

12. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва : статистичний зб. Київ : Державна служба статистики України, 2020. 373 с.

13. Гнатенко І. А. Специфічні проблеми оцінювання партнерської взаємодії малих та великих виробничих підприємств. Український соціум. 2014. № 4. С. 104–112.

14. Дорохіна О. Ю., Максимов Д. О. Промислова екологія – недосяжний ідеал стійкого розвитку? Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3 (189). С. 209–215.

15. Довга Т. М. Визначення ефективності рециклінгу: економіко-екологічний аспект. Актуальні проблеми економіки. 2012. №3. С.235–240.

16. Довга Т. М. Еколого-економічна оцінка рециклінгу твердих побутових відходів в Україні на шляху до сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 11. С. 57–62.

17. Федунь М. Поняття та особливості регулювання утилізації відходів в екологічному праві Європейського Союзу. Право і суспільство. 2015. № 4. Ч. 3. С. 60–66.

18. Савенко І. І., Неустроєв Ю. Г. Рециклінг: визначення та межі використання. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 10–12 листопада 2011 р. / Нац. ун-т «Львівська політехніка», Інститут економіки і

менеджменту, Інститут післядипломної освіти. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 114.

19. Дзюбіна К. О., Дзюбіна А. В. Дослідження сутності та моделювання систем функціонування поворотних та утилізаційно-рециклінгових матеріальних потоків. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 205–212.

20. Шапуров О. О. Стан інновацій та ефективні механізми розвитку металургійних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка». 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 108–113.

21. Шапуров О.О. Формування інноваційного механізму забезпечення сталого розвитку промислових підприємств: дис. ... докт.ек.наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2021. 740 с. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/Dis_Shapurov.pdf

22. Амоша О. І., Нікіфорова В. А. Розвиток металургійної смарт-промисловості в Україні: передумови, проблеми, особливості, наслідки : науково-аналітична доповідь / НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2019. 67 с.

23. Соколова О. М. Вплив структури національного виробництва на розвиток внутрішнього ринку України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. Вип. 1. С. 147–154.

24. Piccarozzi, Michela and Silvestri, Cecilia. (2021) “Industry 4.0 tools in innovative European firms: exploring their adoption and communication features through content analysis.” *Procedia Computer Science*. 180: 414-423.

25. Kuo, Chu-Chi and Shyu, Joseph Z. (2019) “Industrial revitalization via industry 4.0 – A comparative policy analysis among China, Germany and the USA.” *Global Transitions*. 1: 3-14.

26. Oztemel, Ercan and Gursev, Samet. (2018) “Literature review of Industry 4.0 and related technologies.” *Journal of Intelligent Manufacturing*. 31 (1): 1-56.

27. Ferneyhough G. Steel rises to the challenges of Industry 4.0. World Steel Association. February 2018. URL: <https://stories.worldsteel.org/innovation/steel-rises-challenges-industry-4-0/>

28. Smart Manufacturing. World Steel Association. 2018. URL: <https://www.worldsteel.org/about-steel/smart-manufacturing.html>

4.3. Інтегроване логістичне управління підприємством в умовах цифрової трансформації

На даному етапі розвитку вітчизняної економіки основними напрямками науково-технічного прогресу є: комп'ютеризація виробництва; удосконалення технологій, які існували раніше за допомогою безпаперових; створення біотехнологій; розвиток штучного інтелекту, технології інтернету речей (IoT); адитивні технології (3D-друк); хмарні та туманні обчислення; біометричні, квантові, безпілотні та мобільні технології; великі дані та теорії і практики менеджменту.

На разі відбувається повна технологізація підприємств і організацій, зокрема, IT-технології відкривають доступ до інформації всім споживачам у будь-якій точці земної кулі.

Тип економіки, в основі якої функціонують цифрові комп'ютерні технології в усіх сферах життя, прийнято називати цифровою, новою економікою, інтернет-економікою або веб-економікою. Також поняття «цифрова економіка» розглядається як виробництво, продажі та постачання продуктів через глобальну мережу Internet.

Ключовими факторами і засобами виробництва в цифровій економіці є цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції, а також їх використання як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити ефективність та продуктивність діяльності та цінність для отриманих продуктів та послуг [8]. Споживачами цифрових технологій виступають усі – держава, бізнес, громадяни [8].

Проект цифрова бізнес країна є досить прогресивним, який включає залучення максимальну кількість інвестиційних проектів, створення робочих місць, розробку і впровадження новітніх технологій. У свою чергу, українці та підприємці з усього світу зможуть швидко реалізовувати свої найамбітніші інноваційні та бізнес-ідеї без втручання держав.

Однак, в Україні цифрова трансформація відбувається досить повільними темпами, що ставить вітчизняний бізнес у ще більш неконкурентне становище. Адже, нова економіка несе в собі реальні світові процеси і положення, зокрема глобальну конкуренцію та зміну поведінки споживачів.

Хоча, в Україні в цьому напрямі зроблено певні кроки, зокрема:

- в 2020 році вийшов Указ «Про заходи щодо створення сприятливих умов для розвитку ІТ-індустрії в Україні» [5];
- створено спеціальну віртуальну економічно-правову зону Дія.City зі спеціальним податковим, фінансовим і правовим режимом [1; 3; 4; 5].

Віртуальність зони передбачає, що вона діятиме на всій території України, а її резиденти зможуть працювати в будь-якому місті чи області. Тобто резидентом Дія.City будуть вважатися не ті компанії, які зареєстровані на конкретній території, а ті, що входитимуть у певний перелік і відповідатимуть чітким критеріям [1].

Проект охоплює такі технологічні сфери, як AgroTech, Fintech та Blockchain, AI та технології хмарних обчислень, медичні нейромережі та біотехнології, IoT, Publishing та торговельні майданчики, авіаційні та космічні технології, безпілотники, рекламу, маркетинг і просування, анімацію, графіку та аудіо, кіберспорт та аутсорсинг бізнеспроцесів [2].

Для резидентів Дія.City у відомстві ініціюють введення податку на виведений капітал. Ставка складе 10% при виведенні дивідендів або 15% прирівняних до них платежів [3; 5].

Відповідно будуть внесені зміни до Кримінально-процесуального Кодексу, згідно яких мінімізується тиск із боку держави на резидентів Дія.City. ФОП-модель співпраці, якою користуються вітчизняні ІТ-компанії, створює певні незручності для іноземних інвесторів: великі міжнародні компанії, що почали відкривати офіси в Україні чи купувати вітчизняні компанії, виявляли проблеми з, наприклад, проведенням аудиту активу [4].

До 2025 року завдяки проекту «Держава в смартфоні» буде створено додатково понад 450 тис. робочих місць, та буде залучено в галузь інформаційних технологій понад 11,8 млрд. дол. США [5]. Отже, проект повинен зацікавити українські та міжнародні ІТ-компанії, інвестиційні фонди, стартапи, освітні організації.

Задля подолання цифрового розриву в суспільстві Міністерством цифрової трансформації України в рамках реалізації загальної ініціативи «Держава в смартфоні» створено національну освітню платформу з цифрової грамотності «Дія: Цифрова освіта», що містить навчальні матеріали щодо оволодіння цифровими навичками населенням, зокрема представниками бізнес-спільноти. Крім того, створено офлайн-хаби для безкоштовного доступу до навчання на цій онлайн-платформі з цифрової грамотності та

отримання консультацій провідних спеціалістів у цій сфері, а також найближчим часом плануються запуск онлайн-консультацій та відкриття консалтинг-зони для бізнесу [9].

Таким чином, залучені інвестиції з-за кордону будуть сприяти розробленню новітніх конкурентних продуктів і кожен зможе реалізувати власні найамбітніші бізнес ідеї, а Україна стане передовою та найпрогресивнішою державою у сфері ІТ [2]. Серед негативних факторів можна припустити, що посилиться контроль над роботою бізнесу з фізичними особами підприємцями.

Дані дослідження McKinsey свідчать про те, що в усіх галузях промисловості Європі до 2030 року робочий час, проведений із використанням інноваційних технологічних навичок, збільшиться на 20 %, а з використанням базових технологічних компетенцій – на 65 %; наступні 10 років 90 % робочих місць потребуватимуть цифрових навичок, а також зросте попит на працівників із соціальними й емоційними навичками – приблизно на 22% [8].

Дані OECD свідчать про потребу в розвитку «твердих» навичок, зокрема: розроблення програмного забезпечення, управління базами даних, машинне навчання, статистика, а також навички зі STEM-предметів. Також слід звернути увагу на розвиток «підприємницьких» навичок – управління бізнесом, маркетингу та фінансів, а також «м'яких» навичок, зокрема спілкування, комплексного розв'язання проблем, критичного мислення та креативності [8].

Основні цілі та завдання розбудови цифрової економіки в Україні знайшли відображення в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України у 2018 – 2020 рр. і плані щодо її практичної реалізації. Як напрями цифрового розвитку країни визначено подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур, забезпечення розвитку цифрових компетенцій, впровадження концепції цифрових робочих місць, стимулювання цифровізації реального сектору економіки, реалізація проєктів цифрових трансформацій і загалом забезпечення цифрового розвитку пріоритетних сфер життєдіяльності [7].

До 2024 р. Міністерством заплановано досягнення таких цілей [10]:

публічних послуг мають бути доступні громадянам та бізнесу онлайн на 100 %;

транспортної інфраструктури, населених пунктів та їхніх соціальних об'єктів матимуть доступ до високошвидкісного Інтернету на 95 %;

6 млн. українців будуть залучені до програми розвитку цифрових навичок;

досягнута частка ІТ у ВВП країни повинна скласти 10 %.

Розвиток теорії логістики та практики використання логістичних концепцій зумовлює розгляд стратегії логістики в трьох аспектах, кожний з яких відповідає певному рівню інтеграції сфери логістики з іншими сферами діяльності підприємства логістика:

ототожнюється із рядовою функціональною стратегією на рівні із іншими функціональними стратегіями, такими як маркетингова, інноваційна тощо, і це асоціюється із першим етапом імплементації (інтеграції) логістики;

розглядається як системна стратегія, щодо якої інші стратегії виконують роль функціональних, доповнюючих системну стратегію. В такому підході вбачається другий етап інтеграції логістики;

як етап повної інтеграції, виводить логістику в ранг інтегруючої стратегії, яка логістично зінтегровує всі функціональні стратегії.

Викладені тенденції розвитку логістичного управління дозволяють виокремити існування трьох видів логістичного управління, а саме:

стратегічне логістичне управління;

інтерфункціональне логістичне управління;

інтерорганізаційне логістичне управління.

Стратегічне логістичне управління спостерігається на підприємствах, в яких цілі та сфера логістичної діяльності безпосередньо врахована в його стратегії.

Реалізація операційної функції логістичного управління на сучасному етапі ґрунтується на широкому використанні моделей (на базі комп'ютерної техніки), що знайшли ефективне використання в практиці господарювання, серед яких такі відомі:

MRP I (Material Requirements Planning) – планування матеріальних потреб;

MRP II (Manufacturing Requirements Planning) – планування засобів виробництва;

DRP (Distribution Requirements Planning) – планування дистрибуції;

DRP II (Distribution Requirements Planning) – планування засобів

дистрибуції;

EOQ (Economic Order Quantity) – економічна величина замовлення;

JIT (Just-in-Time) – поставка «точно, своєчасно»;

LRP (Logistics Requirements Planning) – логістичне планування потреб;

DPP (Direct Product Profit) – безпосередня рентабельність продукту;

TQM (Total Quantity Management) – комплексне управління якістю;

ECR (Efficient Consumer Response) – ефективне обслуговування клієнта;

BPR (Business Process Reengineering) – перебудова господарських процесів.

Інтеграція управління за окремими операціями і функцій, не пов'язаних один з одним в єдиний процес, характерна для операційного рівня інтеграції.

Міжорганізаційну інтеграцію на основі логіки інтегрованої логістики стали називати концепцією управління ланцюгом поставок, яка є не чим іншим, як розвиненим операційним (процесним) підходом до виконання дій на межорганізаційному, а іноді і на міжфункціональних рівні управління.

В рамках логістичної інтеграції, перш за все, інтеграція управління може проводитися на базі матеріального потоку, що об'єднує всі етапи життєвого циклу виробу від ідеї конструкції до виробництва, розподілу, продажу, обслуговування і до повторення циклу. Такий прийом наскрізного управління отримав назву логістичного. Робота по розміщенню запасів і управління ними є основною областю взаємодії між функціями управління та оперативною діяльністю.

Інтегрована логістика забезпечує безперечну появу товару у певному місці, в потрібний час, у відповідній кількості і формі за умови, що кожна з організацій, яка бере участь в такому наскрізному процесі, здійснює дії з підвищення цінності продукту для споживачів.

Сутність інтегрованої логістики визначається так:

головна роль застосування підприємством концепції інтегрованої логістики відводиться досягненню і змістом ним конкурентних переваг в довгостроковій перспективі;

підприємства спрямовують свою діяльність на підвищення споживчої цінності продукції або послуг, використовуючи з цією метою інтегровану логістику, що виправдовує витрати;

підприємства набувають нового, більш високого організаційно-управлінського рівня, створюючи стратегічні інтегрованих структур з партнерами для досягнення конкурентної переваги.

Інтеграційна місія логістики обумовлена проявом причинно-наслідкових зв'язків логістики і виробництва, логістики та маркетингу, логістики та менеджменту тощо. Підприємства усвідомлено передають виконання широкого спектру функцій, в тому числі розробку і проектування, виробництво, розподіл і т.д. іншим підприємствам. Це дає їм можливість зосередитися на результативному виконанні більш необхідних для себе функцій (тобто ефективно реалізувати свої базові компетенції).

На етапі «інтеграція логістики» вирішуються питання планування, контролю управління ключовими бізнес-процесами, починаючи від кінцевого споживача і охоплюють всіх постачальників товарів, послуг і інформації, які дають цінність для споживачів.

Інтеграційний ефект логістичного управління (на відміну від традиційного управління, за яким має забезпечуватися мінімум витрат в кожній окремо взятій ланці процесу) можна розглядати як спробу підприємства забезпечити максимальне зниження витрат на всю сукупність процесів у виробництві та обігу.

Основні етапи формування та розвитку логістики як сучасного інструменту управління підприємством визначаються формуванням і реалізацією відповідних логістичних концепцій, які є вихідною базою для розробки гнучких моделей управління потоковими процесами за різними напрямками виробничо господарської діяльності підприємств.

Інтегруюча функція логістики в процесі управління реалізується через систему форм і методів господарської діяльності, які включають:

інтеграцію функцій формування господарських зв'язків з функціями визначення потреб у продукції та її постачання споживачеві;

координацію логістичного управління постачальниками в процесі транспортування;

кооперації в комплексному використанні складів і терміналів, які перебувають у власності різних суб'єктів господарської діяльності;

оптимізацію сукупних витрат при переміщенні продукції на основі економічного компромісу підприємств, що входять в інтегрований ланцюжок.

Логістична інтеграція як процес об'єднує діяльності різних підприємств з метою підвищення ефективності їх спільного функціонування за рахунок оптимізації на основі використання властивостей логістики в рамках їхньої спільної роботи параметрів реалізації функціональних потокових процесів.

На часі знизилась затребуваність фізичних здібностей та ручної праці, управління фінансовими та іншими ресурсами, технічним обслуговуванням [6]. Виокремлено основні тенденції змін попиту на навички в межах вітчизняних підприємств, які перебувають у тренді [6]: аналітичне мислення та інновації; стратегії активного навчання; творчість, оригінальність та ініціатива; технологія проектування та програмування; критичне мислення та аналіз; комплексне вирішення проблем; лідерство та соціальний вплив; емоційний інтелект; розуміння, вирішення проблем; системний аналіз та оцінювання.

Отже, сферою практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістична діяльність підприємства. У свою чергу, інтегроване управління логістичною діяльністю підприємства – це концепція, яку ЄС прийняв в якості сучасної моделі для узгодженої та скоординованої системи управління.

Перелік використаних джерел:

1. Борняков О. Для чого Мінцифри створює Дія City та як вона розвиватиме ІТ-бізнес в Україні: онлайн-платформа «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/dla-cogo-mincifri-stvorue-diia-city-ta-ak-vonarozvivatime-it-biznes-v-ukraini>.

2. Перша в світі віртуальна бізнес-країна: онлайн-платформа. URL: <https://city.diia.gov.ua/>.

3. У Мінцифри розповіли про податки в Дія.City URL: <https://nv.ua/ukr/biz/tech/podatki-v-diya-city-dlya-rezidentiv-planuyut-minimalniy-yesv-i-pdf05-novini-ukrajini-50111886.html>.

4. Альтернатива ФОП в ІТ-індустрії. Як влаштована Дія City і що цей режим дає бізнесу. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/tech/noviy->

podatkoviy-rezhim-dlya-itgaluzi-interv-yu-oleksandra-bornyakova-pro-diya-city-novini-ukrajini-50116468.html.

5. Дія.City: які пільги Мінцифри готує для IT-компаній. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3098579-diacity-aki-pilgi-mincifri-gotue-dla-itkompanij.html>.

6. Маркович І.Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 105 – 109.

7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

8. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою / Офіційний сайт майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

9. Фролова Н.Л. Особливості державної політики стимулювання процесів цифрової трансформації суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55 – 1. С. 40 – 46.

10. Цілі до 2024 року / Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

4.4. Інструменти цифрового маркетингу у трансформуванні комплексу комунікацій закладів вищої освіти в постпандемічний період

Сучасне інформаційне суспільство розвивається настільки швидкими темпами, що без використання інформаційних технологій важко уявити нормальне функціонування будь-якої сфери його життєдіяльності. Ситуація з Covid-19 ще більше пришвидшила інформатизацію організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів. Для багатьох сфер суспільної діяльності, не виключенням є і освіта, використання інформаційних технологій стало єдиним можливим способом забезпечення їх життєздатності, адже саме зараз заклади вищої освіти (ЗВО) працюють в умовах зниження престижності вищої освіти,

макроекономічної нестабільності, відтоку потенційних здобувачів вищої освіти (ВО) на навчання за кордон, зменшення бюджетного фінансування при одночасному зниженні платоспроможного попиту, що зменшує попит на освітні послуги та вимагає від ЗВО застосування нових, інтенсивних методів просування на ринку освітніх послуг, до яких зокрема відносяться і інструменти цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг є видом маркетингових комунікацій організації, де в якості каналів передачі інформації стейкхолдерами застосовуються такі цифрові канали як пошукові системи, веб-сайти, соціальні мережі, електронна пошта та мобільні програми. У діяльності ЗВО інструменти цифрового маркетингу є складовими комунікаційного комплексу, що використовуються насамперед для просування освітніх послуг, формування або збільшення сили бренду таких організацій.

Комунікаційна діяльність ЗВО не обмежена лише передаванням інформації про його стан і економічну діяльність. Основним її завданням є забезпечення інформаційного обміну, який швидше можна назвати інформаційним кругообігом, адже від споживачів та інших учасників ринку освітніх та наукових послуг теж надходить інформація у відповідь на дії ЗВО, а дії ЗВО при правильному їх плануванні повинні бути скореговані на реакцію ринку. Тільки за таких умов комунікація буде повноцінною [1, с. 39].

Зв'язки, що можуть виникати між надавачами освітніх послуг і суб'єктами, що формують попит на ринку освітніх послуг, відображено на рис. 4.1.

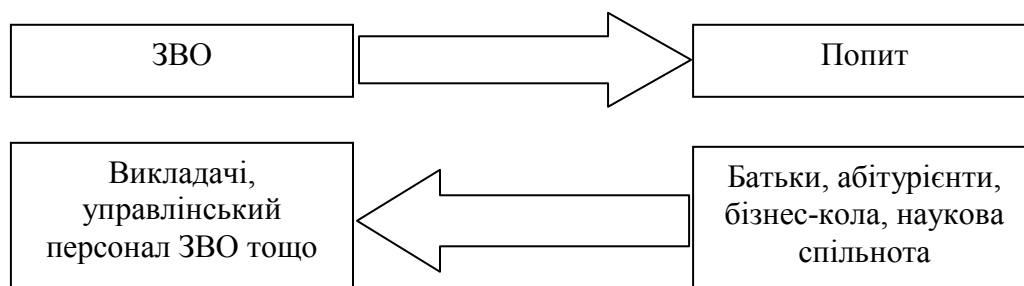


Рис. 4.1. – Укрупнені комунікації, що виникають на ринку освітніх послуг

Джерело: [1, с. 39]

Використання інструментів цифрового маркетингу в діяльності ЗВО насамперед передбачає наявність власного сайту. Узагальнення

вищенаведеної інформації дозволяє конкретизувати основні завдання й ефекти, що організації можуть вирішувати (отримувати) за допомогою сайтів (рис. 4.2).



Рис. 4.2. – Очікувані ефекти від використання організацією сайту
Джерело: [1, с. 72]

За допомогою інструментів цифрового маркетингу ЗВО мають змогу донести до майбутніх здобувачів ВО інформацію щодо вступу, умов навчання, спеціальності та власне закладу, в якому вони будуть навчатися, тим самим підвищити свою конкурентоздатність на ринку освітніх послуг.

Серед найбільш популярних інструментів цифрового маркетингу вирізняють: «контекстну рекламу Google Adwords, Yandex Direct; технології Big Data – масиви даних великих обсягів; ретаргетінг (англ. retargeting) – перенацілювання; мобільний маркетинг; електронну пошту; вірусний маркетинг; RTB (real time bidding) – торги в реальному часі; SMM (social media marketing) –

соціальний медіа маркетинг; SMO (social media optimization) – оптимізацію для соціальних мереж; SEO (search engines optimization) – оптимізацію сайту в пошукових системах; SEM (search engine marketing) – пошуковий маркетинг» [2].

У більшості випадків ЗВО не мають змоги використовувати всі інструменти цифрового маркетингу, але користуючись навіть деякими з них, можна залучити більшу кількість майбутніх здобувачів ВО, заявити про себе на ринку освітніх послуг та підвищити імідж та / або репутацію, а, відповідно, й конкурентоздатність. В умовах постпандемічного періоду таке питання набуває ще більшої актуальності, оскільки ЗВО перелаштовуються на дистанційну освіту та використання інтернет-технологій в період, коли здобувачі ВО звикли більшість навчальних та організаційних питань вирішувати он-лайн. Так, у 2019 р. всесвітньою мережею регулярно користувалися 22,96 млн. українців, або 71%, порівняно з показником 63% станом на кінець 2018 року [3].

Враховуючи, що згідно останніх досліджень, пошукова система Google є найпоширенішим веб-сайтом як у світі, так і в Україні (рис. 4.3), ЗВО, маючи свій сайт, в першу чергу повинен скористатися таким інструментом цифрового маркетингу як SEO, а саме можливістю оптимізації сайту в пошукових системах.

Коли користувач пошукової системи (наприклад, майбутній здобувач ВО або будь-який інший стейкхолдер), виконує пошук інформації про ЗВО чи освітньої програми, очевидно, що його увагу привернуть результати першої сторінки пошукової видачі. Ті сайти, які знаходяться в Топ-10, отримують 90% всіх переходів, якщо не більше. Чим вищою буде позиція сайту в результатах пошуку, тим більше зацікавлених користувачів на нього переходить [5]. Таким чином, саме оптимізація сайту для пошукових систем призначена для підняття його рейтингу на сторінці результатів пошукової видачі.

Для розміщення сайтів вище або нижче на сторінці пошукових результатів, пошукова система використовує чіткий алгоритм, який базується на оцінюванні різних факторів, котрі можна поділити на декілька груп [5]:

- текстові (контент на сайті повинен бути якісним та унікальним, обов'язково оптимізований під ключові слова, інформативним та актуальним);

- внутрішньої якості (важливу роль відіграє швидкість завантаження сайту та його сторінок, відсутність технічних помилок та якісна адаптація під мобільні пристрої);

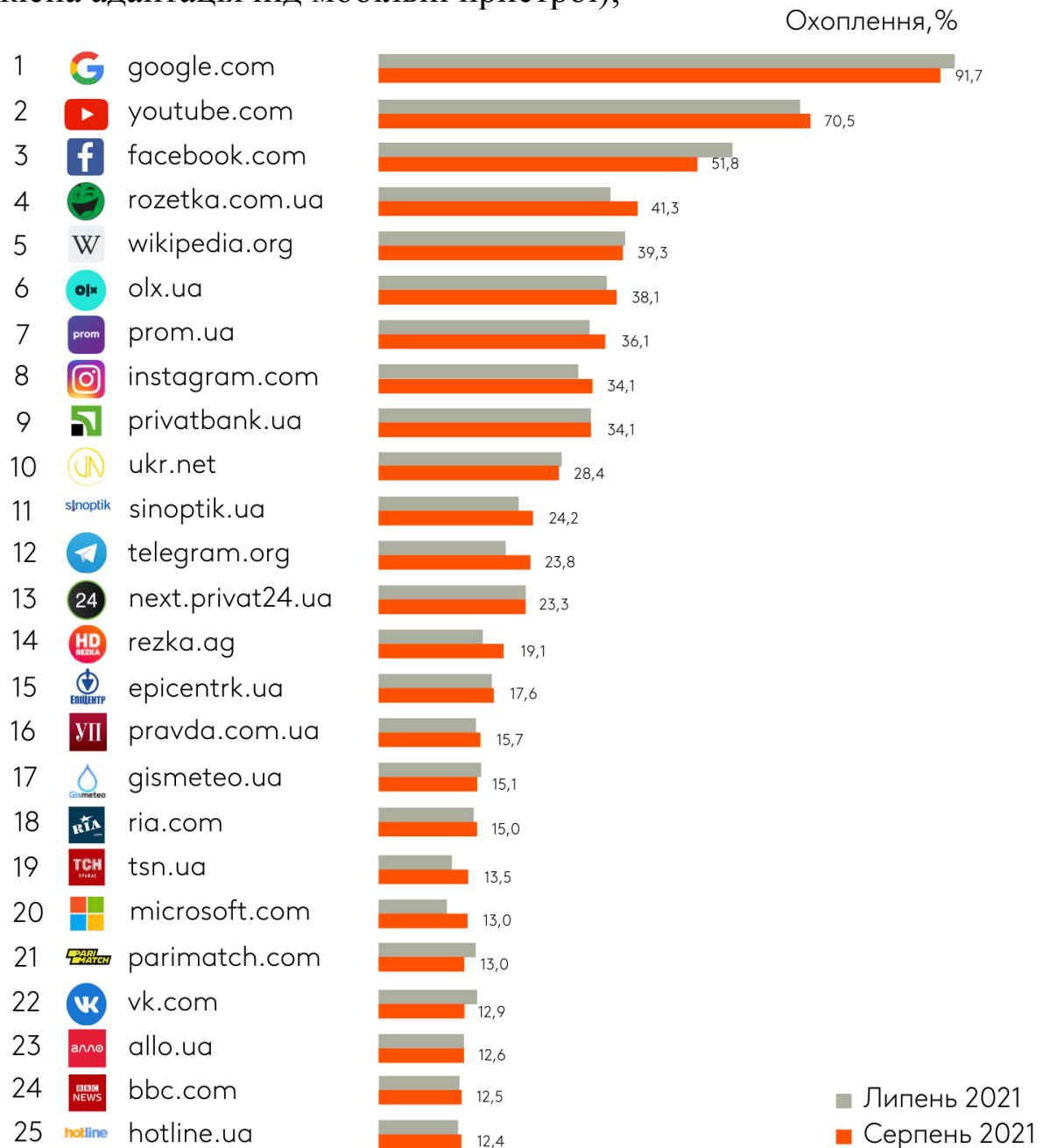


Рис.4.3. – Рейтинги сайтів України, липень-серпень 2021 р.

Джерело: [4]

- зовнішні сигнали (повинні бути посилання на сайт з інших різних сайтів, чим вищий авторитет сайту, з якого виконується перехід на сайт ЗВО, тим краще);

- поведінкові (набір метрик, які дозволяють пошуковій системі зрозуміти ступінь задоволеності сайтом користувачем. Це може бути величина часу, яку користувачі проводять на сайті, кількість сторінок, які переглядають, показник відмови, тобто будь-які параметри, котрі дозволяють оцінити, чи не повертаються користувачі на пошукову сторінку видачі результатів). Такі фактори переважають ідеальний в технічному плані сайт та є дуже важливими для його просування.

Для підняття рейтингу сайту в пошуковій видачі, збільшення його відвідування потрібно працювати над покращенням абсолютно всіх показників загалом. Одним із способів це забезпечити є постійний розвиток і вдосконалення сайту. Можливості для залучення більшої кількості майбутніх здобувачів ВО, підвищення впізнаваності бренду ЗВО та його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг, особливо в постпандемічний період, забезпечує SEO.

У випадку, якщо проведена оптимізація не дала бажаного результату і сайт ЗВО так і не з'явився на першій сторінці пошукового результату, доцільно звернути увагу на такий інструмент цифрового маркетингу, як контекстна реклама Google Adwords [6].

Перевагою такої реклами є те, що оголошення про ЗВО буде з'являтися у рядку Пошуку та на Картах лише тим користувачам, які шукатимуть схожі ЗВО чи освітні програми. Майбутні здобувачі ВО, їх батьки та інші стейкхолдери шукають за допомогою Google не лише інформацію про ЗВО, але й про певні спеціальності, умови вступу, проживання, дозвілля, професорсько-викладацький склад тощо. Саме тому вчасно показана реклама може бути запорукою того, що в майбутньому саме цей користувач стане здобувачем ВО в цьому ЗВО.

Метою контекстної реклами Google Adwords є збільшення кількості відвідування сайту ЗВО, що, в свою чергу, сприяє залученню більшої кількості майбутніх здобувачів ВО. Для забезпечення максимальної ефективності реклами, розміщеної на платформі пошукової системи Google, потрібно правильно налаштувати цільову аудиторію та територію охоплення оголошення. В Google Adwords є можливість вказати територію для показу оголошення, а саме можна вказати певний радіус розміщення ЗВО, окремі регіони та / чи країни. Google Adwords дозволяє легко написати ефективний текст оголошення або додати зображення.

Завдяки наявним різноманітним форматам є можливість створити оголошення, котре найкраще відповідатиме рекламним і маркетинговим цілям ЗВО.

У Google Adwords підтримуються рекламні кампанії трьох основних типів:

1. Пошукові (здебільшого текстові оголошення, що відображаються на сторінках результатів Пошуку Google, коли хтось шукає інформацію про ЗВО та освітні процеси).

2. Медійні (переважно графічні оголошення, що відображаються на веб-сайтах, які відвідують потенційні здобувачі ВО та інші стейкхолдери, або в додатках, якими вони користуються).

3. Відео (зазвичай включають відеооголошення тривалістю 6 або 15 секунд, що відображаються перед показом відео на YouTube або всередині нього).

Крім того, важливим моментом є встановлення бюджету на рекламу. У Google Adwords користувач сам вирішує скільки витратити і ніколи не перевищить свій щомісячний ліміт бюджету. Тут не має визначеного обов'язкового мінімального рівня витрат. Призупинити рекламу або змінити бюджет можна в будь-який час. Для початківців для встановлення бюджету на показ контекстної реклами можна скористатися прогнозом ефективності призначеного бюджету, який формує Google Adwords, а також враховувати те, які результати очікуються. Ефективність більшості оголошень стає помітною приблизно через місяць. Після запуску реклами Google Adwords формує та надає звіти, статистику й актуальні поради, за допомогою яких можна стежити за результатами рекламної кампанії та робити оголошення ще ефективнішими.

Отже, при правильному налаштуванні всіх перерахованих вище показників контекстної реклами та враховуючи, що оплата відбувається за результатами, тобто за клік, перехід на сайт чи виконання дзвінка до контактної особи, використання саме цього інструменту цифрового маркетингу буде ефективною складовою комунікаційного комплексу ЗВО.

Популярним інструментом цифрового маркетингу, що може застосовуватися ЗВО, є просування у соціальних мережах. Його актуальність обумовлена насамперед тим, що споживачами освітніх послуг у більшості випадків є молодь 17-22 роки, і цей сегмент, в свою чергу, є активним користувачем соціальних мереж. Такий факт

для ЗВО формує широкі можливості з точки зору використання он-лайн комунікацій.

Результати комунікаційної діяльності ЗВО доводять, що ні дні відкритих дверей ЗВО, оголошення у газетах або на радіо не можуть конкурувати за ефективністю із просуванням у соціальних мережах, оскільки саме цей інструмент забезпечує масове та максимально швидке охоплення аудиторії, є суттєвим засобом впливу на громадську думку при формуванні іміджу та / або репутації освітньої організації [7].

Соціальні мережі проникають у кожен сферу діяльності людства та представляють собою невід'ємну характеристику сучасного українського суспільства. Вони є простором як для дозвілля, так і для роботи. Згідно з результатами останніх досліджень, кожна четверта людина заходить у соціальну мережу щодня та проводить там сумарно дві-три години. Крім того, користувачі зареєстровані одразу в декількох соціальних мережах, що дозволяє використання останніх у якості платформи для зовнішніх комунікацій ЗВО. За таких умов освітні організації, які прагнуть позиціювати себе на ринку як ті, що пропонують сучасні знання своїм здобувачам, розуміють потреби своєї цільової аудиторії, повинні активно використовувати соціальні мережі для підтримання комунікації з нею [1, с. 41]. Використовуючи інструменти SMM, цілого комплексу заходів щодо використання соціальних мереж, ЗВО мають змогу сформувати позитивний імідж, підвищити свої конкурентні переваги на ринку освітніх послуг та залучити більшу кількість майбутніх здобувачів ВО. Однією із вагомих переваг соціальних мереж є те, що в них відбувається активне спілкування користувачів між собою, що, в свою чергу, дає можливість ЗВО вести конструктивний діалог із здобувачами ВО, стейкхолдерами та всіма, хто зацікавлений у співпраці з ЗВО.

Успішне просування ЗВО в соціальних мережах потребує створення оригінального, цікавого та корисного контенту, який користувач буде із задоволенням сприймати, що забезпечуються візуальними компонентами. Сучасні споживачі надають перевагу образам, тобто для кращого сприйняття інформації цільовою аудиторією у соціальних мережах повинен бути присутній візуальний контент, що дозволяє не лише інформувати, а й привертати увагу, зацікавлювати, викликати в неї бажання взаємодіяти з контентом, генерувати ще більше питань. Потрібний результат досягається за допомогою використання у публікаціях вікторин, опитувань тощо.

Згідно із представленими в табл. 4.4. даними, видно, що кожен із інструментів цифрового маркетингу має свої можливості та дозволяє виконувати ЗВО різні завдання. Саме тому використання паралельно різних інструментів цифрового маркетингу у комунікаційній діяльності ЗВО дозволить взаємопідсилити їх дію, сприятиме виникненню синергетичного ефекту.

Таблиця 4.4.

Порівняльні характеристики інструментів цифрового маркетингу з точки зору можливості їх використання у комунікаційній діяльності ЗВО

Інструмент цифрового маркетингу	Основні комунікаційні завдання	Способи застосування у комунікаційній діяльності ЗВО	Переваги / можливості інструменту
Контекстна реклама Google Adwords	збільшення кількості відвідувань сайту ЗВО	реклама сайту ЗВО у пошуковій системі Google	налаштування цільової аудиторії та території показу оголошень, наявність статистики та звітів
Технології Big Data	отримання детальної інформації про здобувачів ВО	аналіз інформації для персоналізації маркетингової стратегії	швидка обробка великих масивів даних
Ретаргетинг (мобільний маркетинг; e-mail; вірусний маркетинг)	залучення тих користувачів, які вже були на сайті та знайомі з освітніми програмами та ЗВО	повторний показ реклами на інших сайтах, мобільних додатках, в електронній пошті, в соцмережах	збільшення кількості майбутніх здобувачів ВО за рахунок повторної реклами
SMM (social media marketing)	збільшення кількості відвідувань сайту, підвищення іміджу та впізнаваності	створення та ведення сторінок у соціальних мережах	ведення конструктивного діалогу між здобувачами та іншими стейкхолдерами
SMO (social media optimization)	збільшення кількості відвідувань сайту з можливістю використання контенту в соціальних мережах	проведення вікторин на сайті та можливість залишити коментарі	цікавий, актуальний сайт з можливістю фідбеку та постійного оновлення контенту
SEO (search engines optimization)	збільшення кількості відвідувань сайту	підвищення рейтингу сайту на сторінці пошукових результатів	сучасний, актуальний вдосконалений сайт

Джерело: напрацювання власне на підставі [5; 6; 8; 9; 10]

Кафедра економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету має свій сайт, присутня на Youtube та Telegram каналах, також має Facebook та Instagram сторінки. Вибір саме таких соціальних мереж як Facebook та Instagram зумовлений тим, що на сьогоднішній день це є найбільш популярні мережі для цільової аудиторії ЗВО (здобувачі ВО, їхні батьки, випускники та інші стейкхолдери). Весь контент, який публікується на цих сторінках, приблизно однаковий, різниця лише в представленні та просуванні публікацій.

На Facebook сторінці кафедри публікуються дописи, що містять актуальну, корисну інформацію та поради майбутнім здобувачам ВО, а також інформацію про поточні заходи, що реалізуються кафедрою за участю студентів та професорсько-викладацького складу. Текстова складова дописів обов'язково підсилюється візуальними компонентами задля спрощення сприйняття та задоволення інформаційних потреб цільової аудиторії.

Основою дописів у мережі Instagram є візуальна складова, яка супроводжується більш стислою текстовою компонентою. Наразі соціальна мережа Instagram та привабливий візуальний контент користується більшим попитом серед здобувачів ВО, оскільки такого формату дописи легше сприймаються та запам'ятовуються молоддю. Використання сервісу Stories дозволяє підсилити ефект особистої присутності та максимального наближення до цільової аудиторії. Саме в Instagram мережі використання рекламних інструментів дає кращий результат щодо залучення нових користувачів, майбутніх здобувачів ВО.

Таким чином, постійна присутність ЗВО у соціальних мережах і привабливий якісний контент максимально зближує його з потенційними здобувачами ВО та допомагає просувати власну освітню пропозицію на ринку.

Однією з переваг використання цифрового маркетингу задля просування освітніх послуг на ринку є те, що завдяки аналітичним системам можна отримати деталізовані дані про користувачів, які цікавляться пропонованими освітніми послугами, що, в свою чергу, дає змогу робити висновки про ефективність використання тих чи інших інструментів цифрового маркетингу. Застосування цих інструментів дозволяє охопити споживачів, які користуються мобільними телефонами, планшетами, цифровим телебаченням, як он-лайн, так і оф-лайн. Так, наприклад, завдяки такому інструменту

як QR код, що може розміщуватися на паперовому флаєрі ЗВО, можна швидко «попасти» на сайт ЗВО, де міститься деталізована інформація і є можливість зворотного зв'язку та перелік запланованих оф-лайн заходів.

Отже, забезпечення стійкої конкурентної позиції ЗВО на ринку освітніх послуг неможливе без використання інструментів цифрового маркетингу, що дозволяють у більшій мірі персоналізувати споживачів, дізнаватися про їх потреби та модернізувати власний комунікаційний комплекс відповідно до отриманої інформації.

Перелік використаних джерел:

1. Дейнега І. О. *Маркетингові комунікації закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг: монографія*. Рівне: вид. О. Зень, 2018. 278 с.
2. Рубан В. В. *Цифровий маркетинг: роль та особливості використання*. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2-2 (08). С. 20–25.
3. В Україні кількість інтернет-користувачів у 2019 році збільшилась на 8%. URL: <https://cutt.ly/mYvnDPy> (дата звернення: 07.12.2021).
4. Кулеш С. *Рейтинг найпопулярніших в Україні сайтів за серпень 2021 року [інфографіка]*. URL: <https://cutt.ly/NYmS3kb> (дата звернення: 07.12.2021).
5. *Що таке SEO і чому це важливо: пояснюємо простою мовою*. URL: <https://cutt.ly/3YvneGy> (дата звернення: 07.12.2021).
6. *Довідка Google Ads*. URL: <https://cutt.ly/5Yvnnyt> (дата звернення: 07.12.2021).
7. Сущенко О. А. *Вибір маркетингової позиції закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг*. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 314-321.
8. *SEM: що це таке, різниця між SEM, SEO, SMO*. URL: <https://cutt.ly/AYvniA6> (дата звернення: 07.12.2021).
9. *Що таке Big Data?* URL: <https://cutt.ly/VYvnavm> (дата звернення: 07.12.2021).
10. *Для чого потрібен ретаргетінг?* URL: <https://cutt.ly/eYvngre> (дата звернення: 07.12.2021).

4.5. Комунікативна активність університетів у соціальних мережах в умовах пандемії та в постпандемічний період

11 березня 2020 року Всесвітня організація охорони здоров'я назвала нову коронавірусну (COVID - 19) хворобу пандемією. Цей вірус дуже швидко поширився по всьому світу, майже в 213 країнах [1]. Багато країн ввели жорсткі карантинні заходи, перевели на дистанційну роботу навчальні заклади, промислові сектори, сегмент послуг, тощо, щоб запобігти поширенню цієї хвороби. Пандемія COVID-19 мала безпрецедентний вплив на вищу освіту в усьому світі практично в усіх аспектах її функціонування [2]. У 2019/2020 навчальному році пандемія змінила спосіб викладання, прискоривши трансформацію, яка вже відбувалася у формі онлайн-навчання та викладання. Пандемія також безпосередньо вплинула на те, як проводяться дослідження, на діяльність університету, а також управління університетом, коли адміністрація університету повинна приймати ряд надзвичайних рішень і шукати додаткові гнучкі рішення у багатьох сферах діяльності. Пандемія також підкреслила важливість залучення університетів до суспільства, громади, спільноти. Суспільство чекає від університетів формування нових сенсів і візій в умовах турбулентної невизначеності. Університети крім навчально-наукової діяльності виконують важливу соціальну функцію - формування суспільства, розвиток потенціалу його сталого розвитку, що було показано у попередніх роботах авторів [5].

Університети звикли до традиційного спілкування зі своїми основними стейкхолдерами у режимі особистих та групових зустрічей на кампусах, під час науково-практичних семінарів та в аудиторіях. Використання цифрових інструментів комунікації та взаємодії мало обмежений характер. Утім карантинні обмеження та перехід на дистанційну форму роботи обмежило доступ до звичних способів взаємодії. Вплив пандемії COVID-19 на університети та їх взаємодію зі студентами лише в центрі уваги дослідників. Дослідження впливу COVID-19 на університети зосереджуються переважно на ефективності дистанційного навчання та майбутніх моделях змішаного та гібридного навчання; щодо прискорення цифрової трансформації та ІТ-підтримки вищої освіти; питання індивідуальної адаптації до онлайн-навчання, витрати часу, навантаження та загальний рівень задоволеності студентів новими

формами та інструментами навчання лише тільки потрапляє у фокус уваги дослідників.

Нечисленні дослідження використання соціальних медіа університетом у пост-COVID час розглядають спілкування в соціальних мережах у контексті ефективності навчального процесу та надання знань через TikTok та YouTube. Питання взаємодії ЗВО¹ та громади, зацікавлених сторін, абітурієнтів в умовах жорсткого карантину майже не досліджуються. Доступ до онлайн-курсів, безкоштовних вебінарів створив ілюзію легкодоступності академічної освіти, і поставив у суспільний дискурс питання тотальної трансформації університетської академічної освіти у дистанційну. У цих умовах університетам важливо через правильно обрану комунікативну політику показати потребу суспільства не тільки в університетській освіті, але й цінності університетів як інтелектуальної спільноти, що плекає суспільні цінності і створює потенціал розвитку суспільства.

Впродовж березня-червня 2020 року університети країн Східного Партнерства (СхП) активно розширювали потужності та функціонал своїх цифрових інструментів управління навчальним процесом (LMS - Learning Management System), щоб налагодити його в нових умовах і не втратити контакт зі студентами. Чи продемонстрували вони таку ж активність у розширенні інструментів взаємодії зі студентами поза навчальним процесом, а також з іншими цільовими аудиторіями?

Соціальні мережі є популярним інструментом комунікації з цільовими аудиторіями на ринках будь-яких товарів і послуг, в тому числі в країнах Східного Партнерства. Переважна більшість країн демонструє високий рівень використання соціальних мереж, найпопулярнішими з яких є Facebook, Instagram, LinkedIn та Twitter. У табл. 4.5 наведено найбільш розповсюджені соціальні мережі в цих країнах.

¹ Скорочення:

ЗВО - заклади вищої освіти;

Країни СхП (ЕaP) - країни Східного партнерства до яких відносяться Азербайджан, Вірменія, Грузія, Молдова, Україна, Білорусь (входила до червня 2021 р.);

LMS (Learning Management System) - система управління навчанням;

ER (Engagement Rate) - показник залученості цільової аудиторії в соціальних мережах, який розраховується як співвідношення між кількістю усіх реакцій користувачів на контент сторінки у соціальній мережі та кількості підписників даної сторінки;

Матриця SMC (матриця Social Media Competitiveness) - інструмент конкурентного аналізу для визначення положення компанії або організації по відношенню до конкурентів за рівнем ефективності комунікації у соціальних мережах.

Таблиця 4.5.

Найбільш популярні соціальні мережі в країнах СхП, 2021 р.

Країна	Facebook	Instagram	LinkedIn	Youtube	Twitter
Україна	16,000,000.00	14,000,000.00	3,200,000.00	25,700,000.00	576,000.00
Вірменія	1,500,000.00	930,000.00	230,000.00	n/a	58,000.00
Азербайджан	1,600,000.00	3,500,000.00	460,000.00	n/a	212,000.00
Грузія	2,800,000.00	1,200,000.00	390,000.00	n/a	68,000.00
Білорусь	750,000.00	3,300,000.00	630,000.00	n/a	46,800.00
Молдова	1,300,000.00	860,000.00	260,000.00	n/a	38,400.00
Разом	23,950,000.00	23,790,000.00	5,170,000.00	25,700,000.00	999,200.00

Джерело: складено авторами на основі [3]

Щоб з'ясувати рівень активності університетів у соціальних медіа та відповідний рівень залученості до комунікації їхніх цільових аудиторій, було проведено дослідження такої активності для найвпливовіших університетів регіону. Порядок вибору університетів було детально розкрито авторами у публікації попередніх результатів дослідження [4]. Таблиця 4.6 містить агреговану інформацію про наявність активних соціальних мереж в управлінні провідними університетами країн СхП.

Таблиця 4.6.

Кількість активних сторінок у соціальних мережах
(для найбільш впливових університетів з кожної країни)

Країна	Facebook	Instagram	LinkedIn	Youtube	Twitter	Всього по країні
Вірменія	4	2	2	4	3	15
Азербайджан	3	1	0	3	3	10
Білорусь	3	2	1	2	2	10
Грузія	5	4	3	3	4	19
Молдова	1	0	0	0	0	1
Україна	5	5	1	4	0	15
Всього за соц. мережею	21	14	7	16	12	

Джерело: складено авторами

Цифри яскраво демонструють, що навіть найвпливовіші університети не використовують весь потенціал соціальних мереж для комунікації з власними аудиторіями. Facebook - єдина соціальна мережа, яку використовуює більшість університетів в країнах Східного

Партнерства (21 університет з 30). Найменш популярні соціальні мережі - LinkedIn (7 сторінок) та Twitter (12 сторінок). Це вказує на той факт, що університети майже не враховують необхідність спілкування в соціальних мережах з власними випускниками та роботодавцями. Адже для професійного спілкування вони використовують саме LinkedIn. Поза увагою залишається також комунікація суспільно значущих питань на широку аудиторію, для якої доцільно використовувати Twitter. Варто також зауважити, що університети Молдови майже не використовують соціальні медіа у своїй комунікативній політиці, маючи лише 1 активну сторінку в соціальних мережах (див. Табл.4.6.).

Таблиця 4.7 містить дані про активність університетів у двох найпопулярніших соціальних мережах країн Східного партнерства - Facebook та Instagram. Дані зібрано за допомогою сервісу Popsters.com за 2 періоди - допандемічний (березень-вересень 2019 р.) та пандемічний (березень-вересень 2020 р.). 8 із 21 університету стали активнішими у Facebook у 2020 році порівняно з 2019 роком, публікуючи в середньому вдвічі більше постів за період після пандемії. Ці університети з Азербайджану, Білорусі та України. Інші університети були в середньому на 36% менш активними і або перестали керувати своєю сторінкою у Facebook (ЄДМУ, Вірменія), або зменшили кількість створеного контенту.

Instagram – друга за популярністю соціальна мережа в країнах Східного партнерства з майже такою ж кількістю користувачів, що й Facebook. Але він не є широко використовуваним інструментом комунікації в соціальних мережах серед закладів вищої освіти. Лише 14 із 30 досліджуваних університетів керують своїми сторінками в Instagram, причому третина з них мають менше 20 публікацій протягом семи місяців (див. Табл. 4.7).

Проте ті університети, які використовують Instagram для спілкування зі своєю аудиторією, продемонстрували значне зростання активності. Кількість постів в середньому зросла в 5 разів для ЗВО, які розширили використання Instagram. З іншого боку, шість університетів згорнули свою активність в Instagram, зменшивши кількість публікацій приблизно на 50%.

Таблиця 4.7.

Активність університетів країн СхП у Facebook та Instagram,
2020-2021 pp.²

University	Country	Total posts FB			Total Post Instagram		
1	2	3	4	5	6	7	8
		2019	2020	Change	2019	2020	Change
RAU	Вірменія	253	233	-8%	27	16	-41%
YSMU	Вірменія	85	0	-100%			
ASUE	Вірменія	589	441	-25%			
AUA	Вірменія	206	194	-6%	74	66	-11%
ADA	Азербайджан	95	278	193%	187	191	2%
BSU	Азербайджан	295	537	82%			
ASOIU	Азербайджан	259	157	-39%			
BelSU	Білорусь	865	628	-27%	289	179	-38%
BSTU	Білорусь	62	79	27%			
BNTU	Білорусь	108	213	97%			
MTBSP	Білорусь				28	47	68%
TSU	Грузія	228	272	19%	4	12	200%
TSMU	Грузія	110	85	-23%	45	10	-78%
CU	Грузія	340	144	-58%	285	163	-43%
ISU	Грузія	479	236	-51%	57	2	-96%
FU	Грузія	191	96	-50%			
MSU	Молдова	246	184	-25%			
KNU	Україна	201	435	116%	15	65	333%
NaUKMA	Україна	179	123	-31%	2	9	350%
LNU	Україна	169	337	99%	17	39	129%
KPI	Україна	182	387	113%	2	67	3250%
KhNU	Україна	561	456	-19%	121	122	1%

Попередній аналіз активності університетів у соціальних мережах дозволив нам визначити пріоритетні соціальні мережі для подальшого аналізу ефективності цифрової комунікації університетів. Основним показником ефективності такої комунікації є рівень залучення до неї стейкхолдерів.

² У додатку Г міститься перелік повних та скорочених назв досліджуваних університетів, наведений двома мовами - українською та англійською.

Ми формуємо методику оцінки ефективності комунікативної політики університетів у соціальних мережах з точки зору залучення стейкхолдерів за алгоритмом, наведеним на рисунку 4.4.

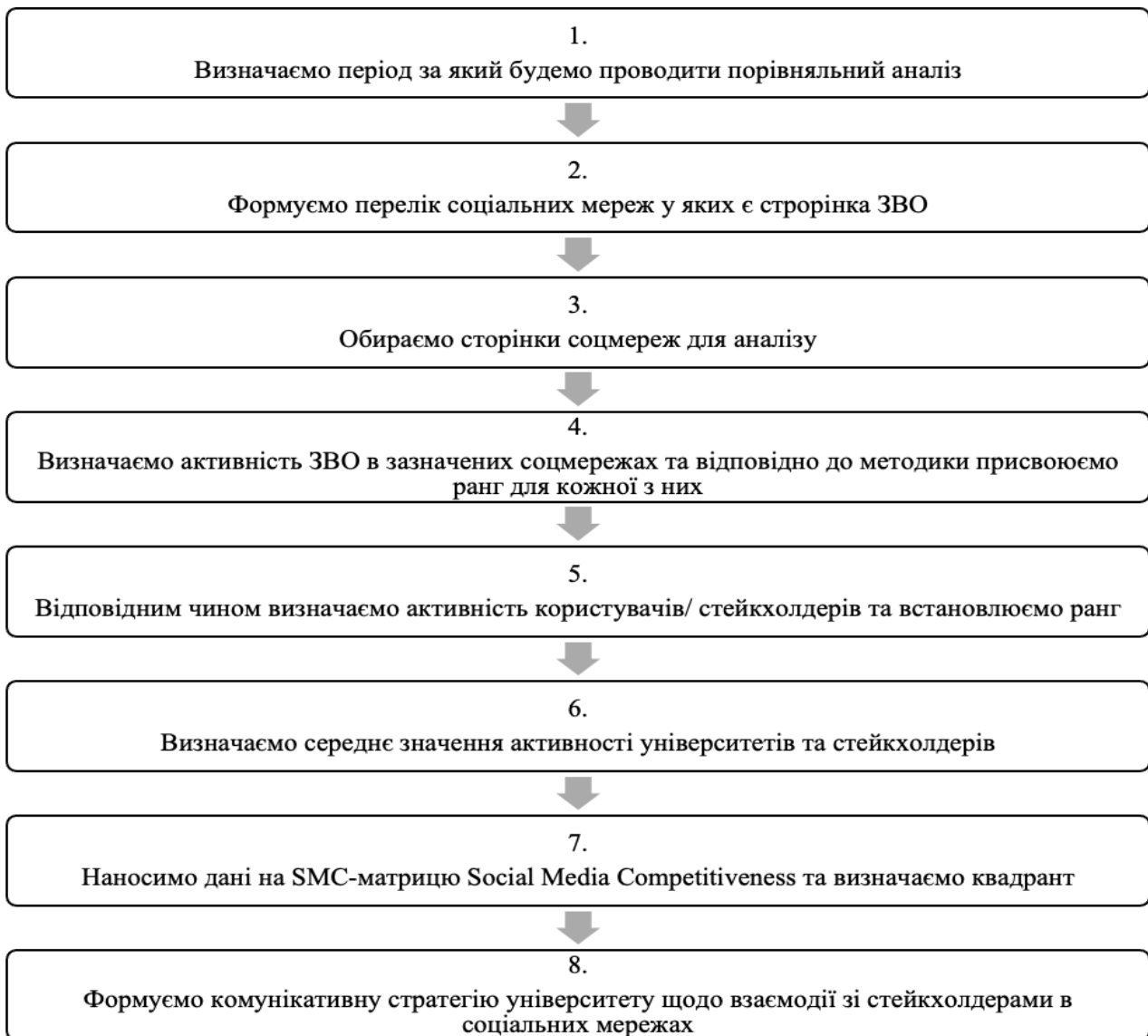


Рис. 4.4. – Алгоритм проведення комунікативного бенчмаркінгу університетів в соціальних мережах.

Першим кроком ми визначаємо період дослідження. Це може бути, наприклад, період вступної кампанії, “дні відкритих дверей”, початок навчального року та ін. В нашому дослідженні ми розглядали допандемічний та пандемічний періоди.

Далі ми проаналізували активність закладів вищої освіти у соціальних мережах. Спираючись на дані таблиці ми відібрали ті соцмережі, які є найбільш популярними для всіх університетів. В даному дослідженні - це Facebook та Instagram. В той же час, при

аналізі університетів окремої країни можуть бути змінені і соцмережі, і їх кількість.

Ми аналізуємо активність ЗВО в зазначених соцмережах (Табл.4.7.). Кожному університету присвоюються бали залежно від динаміки його активності у соціальних мережах, в нашому випадку це Facebook та Instagram.

Ми визначили таку методику ранжування:

- 1 - була сторінка і її закрили,
- 0 - немає сторінки,
- 1- зменшилась кількість постів,
- 2 - зростає кількість постів

Також, ми визначаємо Показник взаємодії (ER - engagement rate). Так само, кожному університету присвоюються бали залежно від динаміки активності його користувачів у Facebook та Instagram.

Методика ранжування схожа:

- 0 - немає сторінки або вона закрита закладом вищої освіти,
- 1- зменшилась активність стейкхолдерів,
- 2 - зростає активність стейкхолдерів

Для кожного університету визначаємо середній рівень активності по обох соцмережах. Відповідно, ми також ранжуємо активність користувачів сторінок соцмереж відповідних університетів (Табл. 4.8).

Таким чином, ми можемо сформувати матрицю (рис. 4.5). На осі “Y” ми відкладаємо рейтинг активності ЗВО у соцмережах. На цій осі можуть бути, як позитивні, так і від’ємні показники. Від -1 до 2.

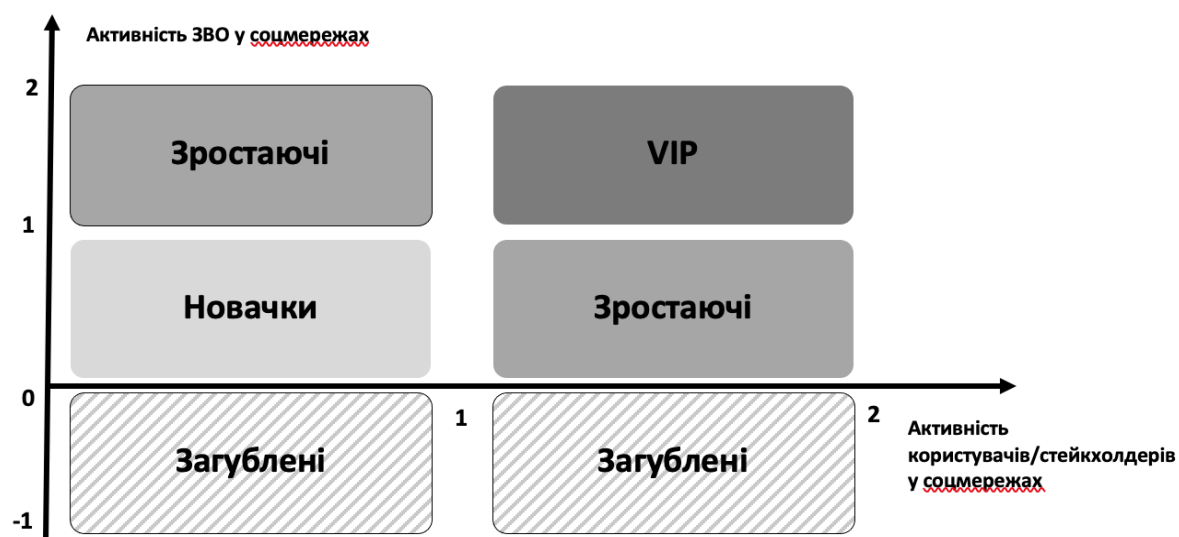


Рис. 4.5. – Матриця комунікативного бенчмаркінгу “SMC-матриця”.

По осі “Х” ми будемо відкладати активність користувачів/стейкхолдерів сторінок. На цій осі у нас лише позитивні значення. Оскільки стейкхолдери можуть взаємодіяти лише з існуючою сторінкою, то в разі її закриття закладом освіти користувач ніяк не може на це вплинути і, відповідно, припиняє контакт.

Таким чином, як видно з матриці, найкращий показник активності в соцмережах (2;2), мають ті університети, які демонструють постійну активність, а їхні користувачі так само відповідають підвищенням зацікавленості. Це сегмент «VIP».

Наступний сегмент «Зростаючі» - це заклади освіти які демонструють зростання активності хоча б в одній зі соцмереж. Користувачі, відповідно, також адекватно реагували та підвищували зацікавленість в запропонованому контенті. Можлива ситуація, коли активність користувачів зростає швидше ніж активність ЗВО, що має стимулювати університети до створення нового контенту.

Сегмент «Новачки» - це заклади освіти які не підвищували свою активність в соцмережах, або навпаки, їх користувачі не збільшили свою зацікавленість в запропонованому контенті.

Найгірше становище в сегменті «Загублені» - це університети, які взагалі не мають сторінок в соцмережах, або які закрили свої сторінки.

Враховуючи наведену методику, отримаємо дані по досліджуваних університетах, які продемонструємо в Таблиці 4.8

Таблиця 4.8

Визначення рейтингу активності університетів та їх користувачів у соціальних мережах

Університет	Країна	Кількість постів FB			Кількість постів INST			Показник залучення (ER) до постів FB			Показник залучення (ER) до постів INST			Загальний рейтинг	
		2019	2020	Рейтинг	2019	2020	Рейтинг	2019	2020	Рейтинг	2019	2020	Рейтинг	Total posts	ER Post
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
RAU	Вірменія	253	233	1	27	16	1	0,36	0,41	1	5,83	2,80	1,00	1	1
YSMU		85	0	-1			0	5,12	0,00	0			0	-0,5	0
ASUE		589	441	1			0	0,23	0,49	2			0	0,5	1
YSU		0	0	0			0	0	0	0			0	0	0
AUA		206	194	1	74	66	1	0,17	0,27	2	3,27	7,74	2	1	2
ADA	Азербайджан	95	278	2	187	191	2	0,28	0,18	1	3,08	3,05	1	2	1
BSU		295	537	2			0	0,38	0,31	1			0	1	0,5
ASOIU		259	157	1			0	1,04	2,45	2			0	0,5	1
ASUE		0	0	0			0	0	0	0			0	0	0
BEU		0	0	0			0	0	0	0			0	0	0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
EHU	Беларусь	0	0	0			0	0	0	0			0	0	0
MTBSP		0	0	0	28	47	2	0	0	0	8,43	6,65	1	1	0,5
BelSU		865	628	1	289	179	1	0,60	0,49	1	4,51	4,38	1	1	1
BSTU		62	79	2			0	2,60	2,09	2			0	1	1
BNTU		108	213	2			0	0,83	1,06	2			0	1	1
TSU	Грузія	228	272	2	4	12	2	0,17	0,18	2	4,20	4,44	2	2	2
TSMU		110	85	1	45	10	1	0,63	1,21	2	5,18	4,01	1	1	1,5
CU		340	144	1	285	163	1	0,15	0,18	2	1,21	2,30	2	1	2
ISU		479	236	1	57	2	1	0,06	0,07	2	0,55	1,18	2	1	2
FU		191	96	1			0	0,21	0,23	2			0	0,5	1
MSU	Молдова	246	184				0	0,53	0,81	2			0	0	0
ASUM		0	0	0			0	0	0	0			0	0	0
ARSUB		0	0	0			0	0	0	0			0	0	0
BPHSU		0	0	0			0	0	0	0			0	0	0
STSU		0	0	0			0	0	0	0			0	0	0
KNU	Україна	201	435	2	15	65	2	0,38	0,77	2	5,09	6,06	2	2	2
NaUKMA		179	123	1	2	9	2	0,70	0,70	2	9,69	9,37	1	1,5	1,5
LNU		169	337	2	17	39	2	0,41	0,73	2	5,70	5,24	1	2	1,5
KPI		182	387	2	2	67	2	0,83	1,26	2	4,28	4,18	1	2	1,5
KhNU		561	456	1	121	122	2	0,19	0,38	2	4,45	5,44	2	1,5	2

З таблиці бачимо, що університети більшості країн не ставили перед собою задачу збільшити взаємодію зі своїми стейкхолдерами, хоча, як можемо побачити, в деяких закладах освіти збільшилась активність самих користувачів. Таким чином ми можемо стверджувати, що стейкхолдери хочуть отримувати новини та інший контент від університету, і готові активно реагувати збільшенням кількості вподобайок, коментарів та ін.

На рис. 4.6 побудуємо матрицю, на якій продемонстровано застосування методики аналізу SMC-матриці і вибірково продемонструємо результати наших досліджень, відзначивши заклади освіти які входять в різні квадранти.

За результатами дослідження університети можуть визначити рівень власної комунікативної ефективності у соціальних мережах у порівнянні з конкурентами, та сформувані або відкоригувати чинну комунікативну стратегію в цифровому середовищі. Виходячи з результатів конкурентного бенчмаркінгу може бути обрано один з варіантів поведінки по відношенню до побудови комунікації в соціальних мережах: зростання; оптимізація; оптимальне зростання.

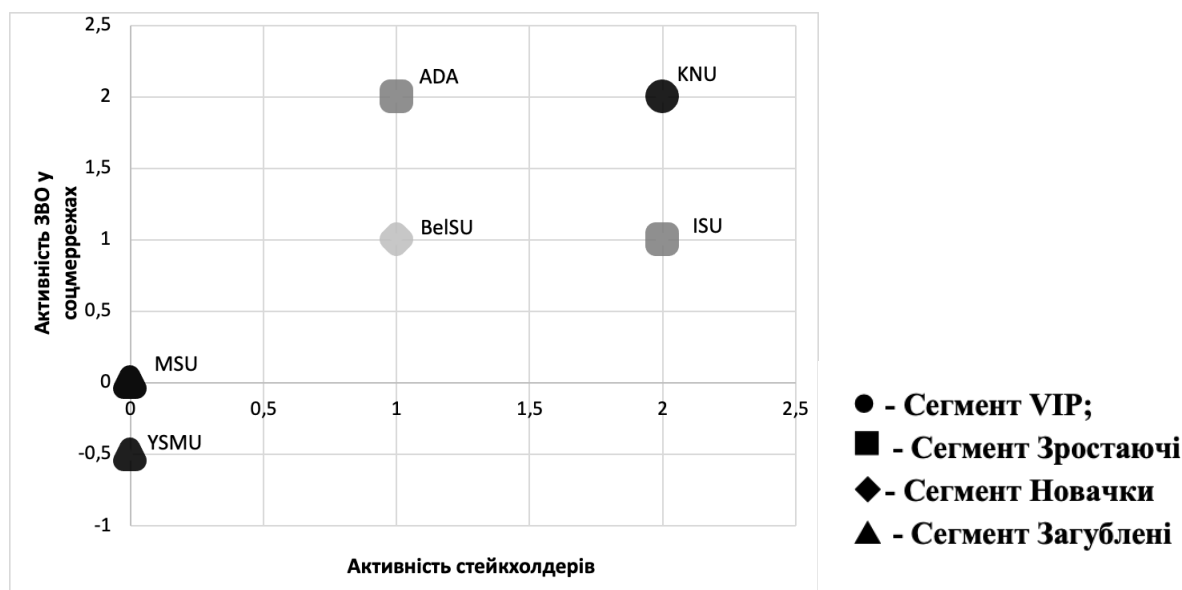


Рис. 4.6. – Приклад застосування методики аналізу SMC-матриці.

На рис. 4.7. наведено напрямки руху університетів з відповідних квадрантів SMC-матриці при зміні політики комунікації в соціальних мережах. Зокрема, зміни можуть стосуватися розширення або скорочення кількості активних соціальних мереж; розширення або скорочення кількості мов для дописів у соціальних мережах; оптимізації дописів без збільшення їхньої кількості для зростання ER шляхом зміни типу та змісту повідомлень; збільшення кількості дописів для збільшення ER.

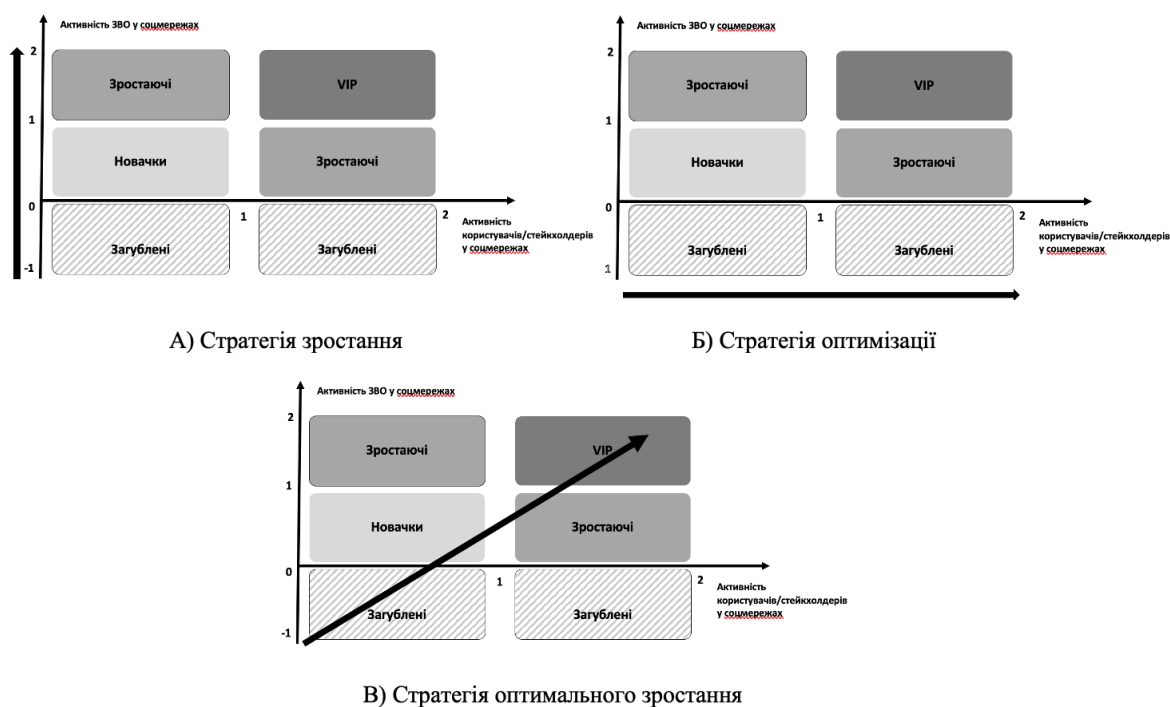


Рис. 4.7. – Альтернативні комунікативні стратегії ЗВО в соціальних мережах.

З таблиці 4.8 видно, які саме елементи цифрової комунікації повинні змінитися для руху в кращий квадрант SMC-матриці.

Таблиця 4.8.

Елементи комунікативної стратегії в соціальних мережах

Назва елемента/Тип стратегії	Зростання	Оптимізація	Оптимальне зростання
Кількість соціальних мереж	зростає		зростає
Кількість мов дописів	зростає		зростає
Кількість дописів	зростає		зростає
Тип дописів		змінюється	змінюється
Контент дописів		змінюється	змінюється

Проведене дослідження наочно продемонструвало консервативність комунікативних стратегій університетів. Стейкхолдери очікують від університетів більше активності у формуванні нових сенсів та візій. Проте присутність університетів у цифровому світі і соціальних мережах зокрема, обмежується інформацією про заходи чи події, наукові досягнення і популяризація науки залишається у тіні. Ця прогалина у суспільстві заповнюється експертизою блогерів, або громадських активістів, що вбиває професійну експертизу і робить університети не цікавими для широкого загалу стейкхолдерів. Наразі, як зазначає дослідження Світового економічного форуму [6], університети зосереджуються на поширенні власних досліджень у наукових академічних журналах, які доступні і сприймаються у дуже обмеженому колі професіоналів. Отже, університети в умовах пандемії стали ще більш закритими для суспільства.

Аналітичний звіт Світового економічного форуму [7] зазначив, що втрата людського капіталу є найбільшим викликом для пост-пандемічного світу. Водночас, цей звіт показує, що саме пандемія спричинила пришвидшений розвиток цифровізації та четвертої промислової революції, що для класичних університетів означає необхідність знаходити нові способи комунікації для просвітництва у постпандемічному суспільстві. Пандемія структурувала суспільство і показала, у тому числі, і переваги цифровізації. Тому університетам

рекомендується бути більш відкритими та інновативними у комунікаціях, активніше просувати і популяризувати власні наукові школи та їхні здобутки, що покращить рівень дискурсу на соціально важливі теми у мережі.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення показників успішності комунікативної стратегії університетів у соціальних мережах; розробці рекомендацій щодо контентного наповнення сторінок у соціальних мережах, а також відтворення цифрових профілів стейкхолдерів університетів за їх реакцією на публікації повідомлень у соціальній мережі.

Перелік використаних джерел:

1. WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard
<https://covid19.who.int>
2. Farnell, T., Skledar Matijević, A., Šćukanec Schmidt, N. (2021). 'The impact of COVID-19 on higher education: a review of emerging evidence', NESET report, Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2766/069216.
3. Datareportal (2021), "Complete Report Library," (accessed June 14, 2021), <https://datareportal.com/library>.
4. N. Chala, K. Pichyk, O. Voropai, O. Bilovodska Customer Engagement with Universities' Social Media after COVID-19: EaP Countries Case International Scientific and Practical Conference "Sustainable Development in the Post-Pandemic Period" (SDPPP-2021), SHS Web Conf., Vol. 126, 2021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112608001>
5. Voropai, Olga, Kateryna Pichyk, and Nina Chala (2019), "Increasing Competitiveness of Higher Education in Ukraine Through Value Co-Creation Strategy," *Economics and Sociology* 12 (4), 214-226.
6. Eisenberg J. 5 lessons for the future of universities [Електронний ресурс] / Jaci Eisenberg // *World Economic Forum*. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/trends-university-of-the-future>.
7. *The Global Risks Report 2021* [Електронний ресурс] // *World Economic Forum 16th Edition*,. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www3.weforum.org/doc/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf

Тестування гіпотези Н1

SUMMARY OUTPUT								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0.98106957							
R Square	0.9624975							
Adjusted R Square	0.92499501							
Standard Error	108533938							
Observations	9							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	4	1.2093E+18	3.0232E+17	25.6648916	0.00411382			
Residual	4	4.7118E+16	1.178E+16					
Total	8	1.2564E+18						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	6412295468	679082345	9.44258899	0.00070144	4526860616	8297730320	4526860616	8297730320
Прибуток_збиток	12.5151195	1.80186823	6.94563525	0.00225709	7.51233126	17.5179077	7.51233126	17.5179077
Наймані працівники	5795.33827	17757.863	0.32635336	0.76051841	-43508.394	55099.07	-43508.394	55099.07
Працівники	-9996.3288	17987.0921	-0.5557501	0.60799913	-59936.503	39943.8452	-59936.503	39943.8452
кількість підприємств	17407.8536	16942.4797	1.02746787	0.36226967	-29632.011	64447.7185	-29632.011	64447.7185

Тестування гіпотези H2

SUMMARY OUTPUT								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0.95186322							
R Square	0.90604358							
Adjusted R Square	0.84966973							
Standard Error	48862.0617							
Observations	9							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	3	1.1512E+11	3.8372E+10	16.0720543	0.00532398			
Residual	5	1.1938E+10	2387501072					
Total	8	1.2705E+11						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	3987841.3	2760272.37	1.44472747	0.2081493	-3107664.7	11083347.3	-3107664.7	11083347.3
X Variable 1	-0.050253	0.0609999	-0.823821	0.44754114	-0.2070582	0.10655224	-0.2070582	0.10655224
X Variable 2	560.438177	286.127884	1.95869822	0.10746685	-175.07696	1295.95332	-175.07696	1295.95332
X Variable 3	-648.62572	377.657683	-1.7174964	0.14653418	-1619.4257	322.174256	-1619.4257	322.174256

Тестування гіпотези НЗ

<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,93418521							
R-квадрат	0,87270201							
Нормированный R-квадрат	0,61810603							
Стандартная ошибка	104545,85							
Наблюдения	4							
Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	2	7,493E+10	37465197567	3,42779179	0,35678844			
Остаток	1	1,093E+10	10929834683					
Итого	3	8,586E+10						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	2904185,99	1380883,99	2,103135391	0,28255755	-14641609	20449980,7	-14641609	20449980,7
X 1	51,0448077	337,834868	0,151093959	0,90453271	-4241,5542	4343,64381	-4241,5542	4343,64381
X 2	-86679,651	48301,2802	-1,794562187	0,32364729	-700405,61	527046,305	-700405,61	527046,305

Скорочення назв університетів

Назва університету (укр.)	Назва університету (англ.)	Коротка назва	Країна
1	2	3	4
Російсько-Вірменський університет	Russian-Armenian University	RAU	Вірменія
Єреванський державний медичний університет	Yerevan State Medical University	YSMU	Вірменія
Вірменський державний економічний університет	Armenian State University of Economics	ASUE	Вірменія
Єреванський державний університет	Yerevan State University	YSU	Вірменія
Американський університет Вірменії	American University of Armenia	AUA	Вірменія
Азербайджанська дипломатична академія	Azerbaijan Diplomatic Academy	ADA	Азербайджан
Бакинський державний університет	Baku State University	BSU	Азербайджан
Азербайджанський державний університет нафти та промисловості	Azerbaijan State Oil and Industrial University	ASOIU	Азербайджан
Азербайджанський державний економічний університет	Azerbaijan State University of Economics	ASUE	Азербайджан
Державний інженерний університет	Baku Engineering University	BEU	Азербайджан
Європейський гуманітарний університет	European Humanities University	EHU	Білорусь

Білоруський державний педагогічний університет ім. Максима Танка	Maxim Tank Belarusian State Pedagogical University	MTBSP	Білорусь
Білоруський державний університет інформатики та радіоелектроніки	Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics	BelSU	Білорусь
Брестський державний технічний університет	Brest State Technical University	BSTU	Білорусь
Білоруський національний технічний університет	Belarusian National Technical University	BNTU	Білорусь
Тбіліський державний університет ім. Іване Джавахішвілі	Tbilisi State University	TSU	Грузія
Тбіліський державний медичний університет	Tbilisi State Medical University	TSMU	Грузія
Університет Кавказу	Caucasus University	CU	Грузія
Державний університет Іллі	Ilia State University	ISU	Грузія
Вільний університет Тбілісі	Free University of Tbilisi	FU	Грузія
Державний університет Молдови	Moldova State University	MSU	Молдова
Державний аграрний університет Молдови	Agricultural State University of Moldova	ASUM	Молдова
Бельцький державний університет ім. Алеку Руссо	Alecu Russo State University of Bălți	ARSUB	Молдова
Кагульський державний університет ім. Богдана Петричейку Хашдеу	Bogdan Petriceicu Hasdeu State University	BPHSU	Молдова
Придністровний державний університет ім. Т. Шевченка	Shevchenko Transnistria State University	STSU	Молдова

Київський національний університет ім. Т. Шевченка	Taras Shevchenko National University of Kyiv	KNU	Україна
Національний університет “Києво-Могилянська Академія”	National University of Kyiv-Mohyla Academy	NaUKMA	Україна
Львівський національний університет ім. Івана Франка	Ivan Franko Lviv National University	LNU	Україна
Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського”	National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"	KPI	Україна
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна	Karazin National University of Kharkiv	KhNU	Україна

ІНФОРМАЦІЯ ПРО СПІВАВТОРІВ МОНОГРАФІЇ:

Андрушків Богдан Миколайович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Боднар Ольга Василівна – доктор економічних наук, ст.н.с., професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Болдирєва Людмила Миколаївна – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

Вольська Олена Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету;

Гуторов Андрій Олександрович – доктор економічних наук, ст.н.с., провідний науковий співробітник відділу організації менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» НААН;

Дейнега Інна Олександрівна – доктор економічних наук, професор., завідувач кафедри економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету;

Кирич Наталія Богданівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Клопов Іван Олександрович – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету;

Коваленко Віктор Леонідович – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри електротехніки та енергоефективності Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету;

Коваленко Юлія Михайлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових ринків Державного податкового університету;

Коверга Сергій В'ячеславович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Державного вищого

навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»;

Курило Людмила Ізидорівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Манн Руслан Володимирович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету;

Матукова Ганна Іллівна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця;

Метеленко Наталя Георгіївна – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету;

Погайдак Ольга Богданівна – доктор економічних наук, старший науковий співробітник науково-дослідної частини Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Пріб Катерина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Проданова Лариса Василівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету;

Фінагіна Олеся Валентинівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету;

Хамініч Світлана Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри аналітичної економіки та менеджменту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ;

Храпкіна Валентина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Чала Ніна Дмитрівна. – доктор наук з державного управління, професор, керівник Центру аналітики та бізнес-моделювання сталого розвитку, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Шапуров Олександр Олександрович – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету;

Шевчук Олег Анатолійович – доктор економічних наук, професор, Директор Науково-дослідного інституту фіскальної політики Державного податкового університету;

Шерстюк Роман Петрович – доктор економічних наук, професор, проректор з економіка та розвитку Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Афонов Роман Петрович – кандидат економічних наук, доцент, Начальник Головного управління Державної податкової служби у Запорізькій області;

Березюк-Рибак Ірина Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету;

Вознюк Лідія Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради;

Воропай Ольга Костянтинівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Гришко Віктор Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

Гурман Олена Миколаївна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і менеджменту Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту;

Загоруйко Іван Олексійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціального забезпечення Черкаського державного технологічного університету;

Кожемякіна Тетяна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри охорони здоров'я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця;

Кузь Тетяна Іванівна – кандидат економічних наук, асистент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Матукова-Ярига Дар'я Геннадіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри охорони здоров'я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця;

Муртаза Гасанов – доктор філософії з політичних наук, доцент, викладач кафедри Державної служби та кадрової політики Академії Державного управління при Президентові Азербайджанської Республіки;

Пічик Катерина Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія».

Поплавська Оксана Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Попова Алла Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету;

Пригодюк Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес адміністрування Черкаського державного технологічного університету;

Романченко Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Сіліна Ірина Вадимівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету;

Сокол Поліна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародного маркетингу Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ;

Стрільчук Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету;

Ткаченко Валентина Павлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»;

Ткаченко Наталія Іллівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ;

Трояновский Володимир Євстафійович – доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету;

Трушкіна Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, Старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва Державної установи «Інститут економіки промисловості Національної академії наук України»;

Волошин Андрій Валерійович – старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Горохова Людмила Петрівна – директор Української Асоціації з розвитку менеджменту та бізнес освіти;

Либак Ірина Анатоліївна – викладач кафедри економіки та управління бізнесом Рівненського державного гуманітарного університету;

Безкоровайний Зіновій Григорович – здобувач третього рівня вищої освіти Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Гагалюк Ольга Іванівна – здобувач третього рівня вищої освіти Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Гнеушева Наталя Вікторівна – здобувач третього рівня вищої освіти Черкаського державного технологічного університету;

Клімов Андрій Іванович – здобувач третього рівня вищої освіти Черкаського державного технологічного університету;

Момот Сергій Вікторович – здобувач третього рівня вищої освіти Черкаського державного технологічного університету;

Паскаль Людмила Володимирівна – здобувач третього рівня вищої освіти Черкаського державного технологічного університету;

Радьо Олег Володимирович – здобувач третього рівня вищої освіти Черкаського державного технологічного університету;

Узбек Дмитро Андрійович – здобувач третього рівня вищої освіти Черкаського державного технологічного університету;

Ясентюк Анастасія Сергіївна – здобувач другого рівня вищої освіти Державного податкового університету.

Наукове видання

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ В
УПРАВЛІННІ ТА МАРКЕТИНГУ У
ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД**

монографія

Підписано до друку 31.12.2021 р.
Формат 60x84/16. Друк офсетний.
Гарнітура TimesNewRoman. Умов. друк. арк.: 22,3
Наклад прим.: 500. Замовлення № 1002/21

Видавець: ТОВ «НВП «Інтерсервіс»,
м. Київ, вул. Бориспільська, 9,
Свідоцтво: серія ДК № 3534 від 24.07.2009 р.

Виготовлювач: СПД Андрієвська Л.В.
м. Київ, вул. Бориспільська, 9,
Свідоцтво: серія В03 № 919546 від 19.09.2004 р.