

## МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 339.138; 334.78  
JEL Classification M21, M30  
DOI 10.33111/EE.2020.45.OleksiukO

**O. Oleksiuk**

*Doctor of economic sciences,  
Professor,  
Head of Commerce and Logistics  
Department  
SHEE «Kyiv National Economic  
University named after Vadym  
Hetman»*

**O. I. Oleksyuk**

*доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри  
комерційної діяльності і логістики  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3407-6201>

### **«БЕЗКОНТАКТНА ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА» ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ ПАНДЕМІЇ**

АНОТАЦІЯ. Представлено аналіз ключових тенденцій і трендів зміни моделей бізнесової діяльності підприємств під впливом обмежень і нових регуляторних правил за умов глобальної COVID-пандемії. Проведено систематизацію факторів впливу на діяльність компаній та організацію ринків за сучасних умов діяльності. Проаналізовано корпоративні програми адаптації до змін моделей споживчої поведінки. Вивчено існуючі підходи до визначення «безконтактної економіки», а також зроблено спробу пояснити окремих її складових на функціонування підприємств України. Узагальнено три рівні адаптивних механізмів на різних часових горизонтах для українських компаній. Проведено систематизацію ключових рішень на корпоративному рівні, для обмеження контактів зі споживачем і мінімізації ризику зараження людини. Представлено підхід до зміни економічних розрахунків за умов дистанційної торгівельної діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: безконтактна економіка, комерційна діяльність, діджиталізація бізнес-операцій, визначення чисельності персоналу, адаптація

### **TOUCHLESS ECONOMIC OF ENTERPRISES UNDER GLOBAL PANDEMIC CONDITIONS**

ANNOTATION. Global COVID pandemic has a significant impact on all fields of human lives and one of the most important is a behaviour

model. The study was dedicated to analyzing of tendencies and trends of business transformation under pressure of new conditions and regulation rules influenced by the Global COVID pandemic situation. Several groups of aspects were identified on the global level and explained from the corporate point. The phenome "touchless economy" is in the focus of many types of research but the main three are professional, sociological and cultural issues. Smart-technologies and cutting-edge IT solutions open a huge variety of anti-COVID corporate strategies. These tools and decisions help avoid new risks of human presence in business communications and satisfy the high-security needs of consumers, business partners and employees. Based on the matrix of strategic corporate reactions the Ukrainian companies have to build three-level of adapting mechanisms for three-time horizons. On each level, companies have to develop secured and fast decision-making processes for doing business under increasing risk of next lock-downs in different regions. Three levels of adapting mechanisms for three-time horizons were applied for Ukrainian companies. There is a systematization of key applied decisions on corporate level those help to avoid personal contacts and to minimize the risk of people's infection. The level of business integration is also increasing the overall stages of supply chains now. Actual requests of distance cooperation inside and outside companies stimulate the new approach developing especially in the field of business analytic, communication, logistics, document preparation and mail sending. Nevertheless, there are still unsolved a lot of managerial problems among them we have to mention: prospects of new delivery system development, wireless payments and their security, time management of distance teams etc.

KEY WORDS: touchless economic, commercial activity, digitalization of business operations, number of employees calculus, adaptation.

**Вступ.** Масштаби та швидкість поширення зараження вірусом COVID-19 у всьому світі призвели до суттєвих втрат майже в усіх сферах економіки. Більшість країн, регіонів, компаній чи окремих підприємств виявилися неготовими до раптового руйнування комунікаційних каналів як у середині соціально-економічних систем, так і зовнішніх ринкових зв'язків. Сьогодні ми тільки намагаємося зрозуміти глобальні наслідки «локдаунів» у різних країнах чи галузях економіки. Розпочато багато теоретичних і емпіричних досліджень порівняльного чи описового характеру для підрахунку економічних втрат від закриття кордонів, обмеження руху споживачів, ускладнення режимів перетину кордонів, припинення авіасполучення з цілими частинами раніше глобального світу. Українські та зарубіжні науковці намагаються підрахувати та визначити найефективніші способи подолання обмежень світової пандемії. Десятками аналітичних центрів розробляються нові стратегії економічного розвитку як на державному, так і на корпоративному рівнях.

Поряд з цим, останнім часом загострилися дискусії щодо масштабів економічних втрат власне не від самої пандемії, а від примусового припинення господарської діяльності в різних країнах. Вказані дискусії ще довго будуть точитися у майбутньому, а наслідки реалізованих політик різних країн уже відчуває більшість їх населення безпосередньо у своєму житті. Незадовільне вирішення поточних завдань управління національною економікою супроводжується відсутністю чіткого розуміння наступних, стратегічних кроків щодо відновлення первинних економічних агентів — підприємств та організацій, великих і малих суб'єктів ринкових відносин.

**Постановка завдання.** Дослідженню механізмів впливу пандемії на розвиток сучасних економічних систем проводиться на різних рівнях. З макроекономічної точки зору, цій проблематиці присвячені дослідження експертів Світового банку, Міжнародного валютного фонду, UNICEF та інших відомих організацій. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України розробило коригуючі прогнози розвитку національної економіки, а галузеві об'єднання підприємств оприлюднили свої варіанти можливих змін по галузях.

Прикладні та теоретичні дослідження проводилися українськими та зарубіжними науковцями з різних напрямків, окремо слід згадати авторів, які сформуvalи теоретичне та методологічне підґрунтя даної роботи: Д. Заха, В. Мовчан, В. Кравчук, Р. Кірхнер, Г. Полушкін, С. Кулицький, Л. Шинкарук, Т. Власенко, Н. Стукало, А. Сімахова, С. Юхименко, І. Бураковський, К. Hauck, P. De Ridder, N. De Mey, M. Magarian, D. Santos Vieira de Jesus, D. Kamlot, V. Jacubowski, C. Dubeux, R. Haynes та багато інших.

З методичної точки зору залишаються недостатньо вивченими питання організації роботи дистанційних офісів, відсутній економічний аналітичний інструментарій оцінки нових видів витрат, що виникли за поточних умов. Більшість компаній продовжують адаптуватися, постійно експериментуючи з новими формами управління персоналом, з інформаційними технологіями комунікацій зі своїми клієнтами, з новими механізмами організації економічних процесів і багатьма іншими аспектами. Додатково до цього керівники виробничих і сервісних компаній повинні враховувати нові ризики наступних «локдаунів», працювати з клієнтами з дотриманням додаткових вимог, які проявляються на всіх стадіях бізнес-процесів. Починаючи від закупівлі сировини, яка може бути поставлена за новими, часто подовженими, термінами на склади підприємства, на основі електронних контрактів, часто

при відсутності повній співробітників компанії. Здавалося б, в чому ж проблема у затримках транспорту на кордоні для додаткової перевірки? Чи відсутності зовнішнього притоку робочої сили в регіон? Але в економічному сенсі тут задіяно безліч господарських звязків, а наслідки від обмежень в одних сферах каскадним чином призводять до змін умов діяльності у суміжних галузях національної економіки.

Отже, основною метою даної роботи є розробка концептуальних засад створення нових механізмів адаптації українських компаній до діяльності за умов «безконтактної економіки». Для вирішення вказаного завдання, вважаємо за доцільно вирішити такі завдання:

- систематизувати та узагальнити ключові зміни у економічних та комерційних процесах компаній, які спричинені впливом глобальної пандемії;

- окреслити найперспективніші напрямки інноваційного розвитку систем управління компаній та організації бізнес-процесів за нових моделей споживчої поведінки;

- розробити концептуальну матрицю корпоративного реагування на нові ризики бізнес-діяльності, які сформовані на поточний момент часу новими умовами її реалізації;

- запропонувати управлінський підхід до розробки адаптивних стратегій розвитку та варіативних бізнес-моделей, як способу діяльності за умов турбулентного середовища

Слід також відзначити, що емпіричною основою даної роботи є результати досліджень національних і міжнародних експертних груп, статистична інформація Державної служби статистики, а також результати власних досліджень діяльності компаній, які виступили партнерами кафедри комерційної діяльності і логістики ДВНЗ «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»

**Результати.** Сьогодні, більшість українських компаній просто виставили додаткові засоби дезінфекції у магазинах чи офісах, причепили оголошення щодо необхідності дотримання карантинних вимог уряду. Але, на жаль, це тільки частина заходів, які необхідно було б реалізувати для вирішення проблем, з якими вони стикнулися. Слід вести мову про зміну моделей поведінки цілих соціальних груп, окремих споживачів, а значить і слід визнати необхідність трансформації самої бізнес-моделі компанії. Комерційна діяльність компаній, у традиційному розумінні для більшості з нас, має відповідати способу чи моделі споживчої поведінки. Саме тому слід визнати, що виставлення при вході дез-

інфектора не поверне потік клієнтів до магазину. Саме через небажання клієнта їхати, наприклад у громадському транспорті, з одного району міста в інший формується необхідність зміни маркетингової орієнтації на місцевих споживачів. Додатково до цього, слід говорити і про виключну роль логістичних служб за нових «пандемічних» умов. Саме компанії та підрозділи з доставки товарів, їх пропускна потужність, стали визначальним фактором забезпечення продаж за умов «локдауну». Компанії, які будували свою діяльність на інтенсивній рекламі з запрошенням клієнтів до своїх офісів чи «шоурумів», також мають переглянути свої бізнес-моделі. Цей перелік необхідних змін чи трансформацій можна продовжити і далі, перебираючи одну сферу за іншою: туризм, громадське харчування, освіта, торгівля, страхування, банківська діяльність, громадський транспорт і т.д.

На наш погляд, усі наукові дослідження та роботи прогнозистів мають одну спільну ключову проблему — ніхто зараз не розуміє, в якому світі ми опинимося, навіть після запуску у серійне виробництва такої довгоочікуваної вакцини від COVID-19. Невизначеність залишається настільки великою ще й унаслідок несистемних дій цілих держав, не говорячи вже про реакцію окремих компаній. Відповіді на питання «чи буде інша хвиля зараження?», «чи буде інший вірус?», «як довго будуть закриті ті чи інші регіони?» та інші здобувають не просто академічного значення, але й для багатьох компаній стають уже життєво необхідною інформацією на найближче майбутнє. Згідно з оцінками міжнародних дослідників, в окремих галузях світової економіки тільки 15 % компаній зможуть адаптуватися до глобальних змін і використати переваги «безконтактної» економіки.

Відображенням цієї невизначеності в суспільстві є формування крайніх ідеологічних позицій — «скептиків», що ніякого вірусу немає, або «панікерів», що все треба зупинити і берегтися. Відзначимо, що незалежно від відношення до пандемії світ, в якому ми живемо вже змінився тому що:

- сформувалися вікові групи ризику зараження, які вже зараз потребують додаткового обслуговування зі сторони компаній, або залучення яких до робочих процесів вимагатиме посилення заходів безпеки, використання нових форм організації та оплати праці;
- були запроваджені обмеження на пересування, подорожі, бізнес-міграцію, що вимагатиме від компаній використання локальних трудових ресурсів, їх розвитку, навчання;
- дотримання гігієнічних вимог для убезпечення від вірусу вже вимагає перебудови технологічних процесів, поширення без-

контактних технологій розрахунку в місцях продажу, обробки товарів та їх упаковки перед відправленням споживачу тощо;

– обмеження зібрань людей спричиняють суттєві ускладнення в комерційних сферах, де це було основним каналом комунікацій чи, фактично, безпосередньо продуктом: агенції з організації масових заходів, концертні агенції, розважальні парки та багато інших; разом з цим, неможливість збиратися для обговорення актуальних проблем розвитку стимулює компанії проводити дистанційні зустрічі, відмовлятися від традиційних «відкритих» офісів;

– необхідність дотримання правил безпеки під час персональних зустрічей вимагає від комерсантів і бізнесменів усе більше часу відводити на переписку, готувати все кращі презентаційні матеріали та комерційні пропозиції, використовувати сучасні технології доповненої чи віртуальної реальності для переконування клієнтів;

– відмова від фізичних носіїв інформації, внаслідок ризику переносу вірусу, призводить до поширення електронного документообігу на основі хмарних технологій, відмову від паперових меню в закладах громадського харчування, перебудову касових зон магазинів з переходом на безконтактні способи оплати;

– зниження ризику поширення захворювання серед співробітників компаній і державних органів влади стимулює перехід на використання клієнт-орієнтованих алгоритмів і чат-ботів, які все більше дозволяють вирішити питань клієнту дистанційно, без відвідування офісу компанії.

Даний перелік можна легко продовжити і він точно буде розширюватися з часом. Кожен з нас може спостерігати такого роду зміни, приймати власні рішення щодо використання альтернативних способів організації своїх ринкових і робочих взаємодій. З іншого боку, компанії, наймаючи кваліфікованих спеціалістів, часто оцінюються останніми не тільки з позицій рівня заробітку та комфортного місця роботи, але й з позицій доступності, безпечності, відповідальності та інших, раніше неактуальних, характеристик. Всі учасники економічних процесів повинні змінитися та отримати переваги від нових форм організації життя на дистанції, нового балансу роботи і особистого, присутності в робочих процесах і дистанційній участі в них.

Сьогодні саме поняття «безконтактної економіки» не має чіткого визначення, чи статистичного підтвердження своїх законів, але всі без винятку автори цієї проблематики говорять про зміну інтерфейсу (або алгоритму) бізнес-діяльності як такої, зміну мо-

делей поведінки споживачів відштовхуючись від базової потреби забезпечення безпеки здоров'я, включення до розуміння цінності товару чи послуги нових безпекових характеристик. Окремі дослідники акцентують увагу на проблемних аспектах реалізації бізнес-процесів на корпоративному рівні та економічних процесів у глобальному сенсі. У таких дослідження ведеться мова про виникнення розривів у галузевих зв'язках, а також їх рекомбінацію на цій основі. Іншими словами, виникають нові технологічні та організаційні рішення, які дозволяють уникнути комунікаційного навантаження на співробітника, потенційно «оцінюючи» кожного з нових агентів персоніфікованої комунікації, як ризик і загрозу стабільності бізнес-процесу. Наслідком такої позиції виступає бурхливе зростання комунікаційних технік, розробка нових правил і підходів по узгодженню рішень, ревізія необхідних етапів узгодження. Вказані трансформації, на наш погляд, у своїй методологічній основі мають ключовий акцент — заміна рішення алгоритмом. Часто тут слід говорити про використання штучного інтелекту як заміника інтелекту людини, але ми б хотіли акцентувати увагу саме на уніфікації та алгоритмізації комунікаційних процесів та й, взагалі, діяльності у більшості галузей світової економіки.

Відзначимо, що дослідження «безконтактної економіки» має кілька аспектів:

- професійний — тут слід говорити про трансформацію різних професійних сфер під впливом нових ризиків чи нових пріоритетів розвитку компаній: зміну планування торгівельних залів, реалізація нових архітектурних рішень в офісах, підвищення вимог до дистанційного виконання операцій при оформленні вантажів, використання систем відеоспостережень за контролем складів та інше;

- соціальний — тут доцільно досліджувати зміну маршрутів пересування людей у містах, додаткові вимоги до забезпечення соціальної дистанції, нові способи командування та інше;

- культурний — тут треба врахувати зміну системи цінностей і пріоритетів у поведінці окремих індивідів, можливості та недоліки ізольованого професійного розвитку, необхідність виховання інших навичок дітей у процесі їх підготовки, а також розробка механізмів подолання стресів, страхів хвороби та інше.

Кожен із вказаних аспектів має суттєвий вплив на діяльність підприємств по всьому світу. Наприклад, зміна способів організації складського господарства і переорієнтація та уніфіковане кодування товарів, їх чіпування у виробника, вимагатиме від

працівників цієї сфери розвитку аналітично-інформаційних навичок, здатності працювати з великими масивами деталізованої інформації, вміння часової оптимізації матеріальних потоків на основі статистичних моделей. Одночасно з цим, напевно не будуть уже мати суттєвого значення їх вміння ведення первинного бухгалтерського обліку та організації зберігання документації, проведення інвентаризації та інше. Здавалося б що це нове майбутнє десь далеко від українських компаній, але це не так. Використання смартфона для внесення інформації у хмарну базу даних з наступним підключенням туди системи продажу чи обліку вже не є «високими технологіями» для багатьох підприємств. Власник однієї кав'ярні, сьогодні може собі легко дозволити відслідковувати реалізацію в режимі реального часу. Але, на жаль, більшість сучасних підприємств не готові до цього в першу чергу через рівень своєї освіти та розуміння.

Відзначимо, що рівень інформаційної відкритості сучасної економіки дозволяє нам говорити про швидке поширення «протівірусних» корпоративних рішень між різними регіонами світу. Тому й українським компаніям доцільно проводити постійний моніторинг найкращих практик ведення бізнесу у «безконтактній» економіці. Наприклад, для прискорення пропускових режимів і зниження небезпеки відвідування громадських місць ми вже сьогодні можемо використати температурні сканери та системи безпечного обеззаражування пасажирів, з обробкою результатів інформаційними системами. На жаль, сьогодні температурний скринінг у «ручному форматі» в Україні створює чимало проблем у солідних бізнес-центрах, завантажених транспортних пішохідних артеріях міст. Хоча слід відзначити, що почали вже з'являтися термінали комплексного знезаражування особи, які включають стаціонарний пост вимірювання температури, у кількох точках тіла, колонки видачі антисептиків на руки та ноги особи, а також загальної дезінфекції одягу. Легко можна уявити, що використання наших персональних смартфонів може бути також частиною загальної системи забезпечення біологічної безпеки громади, тим більше, що всі сучасні пристрої мають датчики вимірювання температури, серцебиття, сканування ока та багато іншого, що може бути безконтактно передано назовні.

Відзначимо, що зміни сучасності мають глибшу природу — вони змінюють самого споживача, як суб'єкта економічних відносин. Життя в нових умовах модифікує ієрархію потреб чи асоціативні зв'язки у свідомості людини, посилюючи закритість, ксенофобські нахили, рівень стресу та неспокійності тощо. Таким



чином, кожен з нас перебуває, свідомо чи несвідомо, під впливом нових умов, які піднімають спектр нових викликів. Необхідність регулювання поведінки людини викликає необхідність зміни раніше демократичних норм законодавства. Залишаються питання уникнення аналогічних випадків у майбутньому, одним зі способів вирішення якого виступають імунологічні паспорти особи. Прив'язка до імунологічного статусу фактично вже відбувається в країнах, куди дозволено в'їзд за наявності медичної довідки щодо COVID-тестування. У майбутньому це буде мати наслідком новий інструментарій сегментування ринків, необхідність врахування епідеміологічної ситуації в регіоні перед початком рекламної компанії для його населення і т.д.

З позицій мінімізації впливу та присутності людини на всіх етапах ланцюга постачання товарів споживачу можна говорити про необхідність розвитку smart-технологій. Такий підхід передбачатиме використання безконтактних чіпів для зберігання та своєчасного надання інформації про вантаж, транспортний засіб, водія, компанію перевізника, митну декларацію та інших необхідних даних для прискорення логістично-експедиційних процесів. Ключовим аспектом тут виступає автономність відклику таких «транспортних чіпів-документів» без втручання людини, у попередньо визначеній точці контролю вантажу. Миттєвий доступ до необхідної інформації та використання стандартизованих алгоритмів її обробки суттєво скоротить час проходження вантажів по ланцюгах постачання, знизить необхідність контролю з боку людини.

Використання логістичних smart-технологій передбачає зміни виробничих процесів, у частині підготовки товару до реалізації споживачу. Поряд зі створенням технічних передумов «діджиталізації товарів» (вставлення транспортних чіпів на етапі пакування), слід говорити про необхідність навчання персоналу, формування нових професій у штатних розписах компаній, розробки аналітично-облікової системи відслідковування товарних потоків і багато іншого.

Аналізуючи динаміку економік різних країн світу, легко можна відзначити посилення протекціоністських тенденцій на державному рівні. Це означає, що доступ до товарних ринків для українських експортерів також буде ускладнюватися, а умови діяльності змінюватися. Прикладом можуть слугувати нові вимоги митних органів Великобританії до навчання водіїв автотранспортних засобів. Сьогодні вже розроблені посилені вимоги контролю транспортних засобів при перетині митного кордону з

Великобританією з метою запобігання нелегальній міграції та поширення інфекційних захворювань. Таке навчання потрібно розробити відповідно до інструктивних матеріалів і вимог Великобританії, провести та атестувати весь персонал українських транспортних компаній, що працюють у цьому напрямку, для спрощення процедури митного догляду вантажів і транспортних засобів. Вимога наявності негативного результату тестування на COVID-19 перед перетином кордонів у ряді країн також спричиняє додаткові витрати часу та ресурсів для українських експортерів.

Спробуємо сформулювати матрицю стратегічних виборів компанії за нових умов господарсько-комерційної діяльності. Для базового аналізу нами використані результати COVID-19 Strategy Matrix від експертів boardofinnovation.com [8], яка допрацьована нами для українських бізнес реалій.



Рис. 1. Матриця адаптивних реакцій українських компаній

Відповідно до представленої матриці, доцільно сегментувати бізнес-напрямки компаній за часовими параметрами та рівнем впливу «лоукданів», спричинених глобальною пандемією. На наше переконання виділення горизонтів реакцій починаючи з 0,5 року є доцільним і необхідним для українських компаній. Особливої актуальності реактивні зміни такого часового періоду акту-

альні для малих і середніх компаній, для яких саме вирішення проблем у такому таймінгу буде мати ключове значення. Малі підприємства та приватні підприємці України у значній частині просто можуть не пропрацювати довше за умов заборони фізичного контакту з клієнтом, а їх інвестиційні можливості впровадження передових безконтактних технологій усе ж недостатні.

Другою хвилею реакцій українських компаній слід вважати зміни та інновації, які можуть бути реалізовані у найближчий час — один або півтора року. Такого роду проекти вже мають нормальний інвестиційний цикл, а їх фінансування може бути розподілено за різними джерелами. За такий часовий період компанії можуть зробити суттєві трансформації власних бізнес-процесів, підрядники та партнери адаптуватися до нових правил співпраці. Наступним третім горизонтом адаптації компаній слід вважати трирічний період, коли більшість компаній можуть не тільки трансформувати окремі бізнес-процеси чи ланцюги постачання, але й перейти на суміжні ринки, тобто реалізувати власні диверсифікаційні стратегії.

Комбінування вказаних горизонтів суттєво залежить від специфіки бізнесу конкретної компанії, а також від ринкових параметрів діяльності. Однак, доцільно підкреслити, що уникнення «бізнес-шоків» від майбутніх «локдаунів» вимагатиме від компаній розробку програм заходів для всіх трьох горизонтів. Керівникам різного рівня доцільно звернути увагу і створити адаптивні механізми на кожному з представлених на рис. 1 горизонтів реакцій. Наприклад, для транспортної компанії, яка надає послуги перевезення вантажів з України закордон і в зворотному напрямку, доцільно було б структурувати контракти зі своїми клієнтами таким чином:

- клієнти та країни, які знаходяться в регіонах з найжорсткішим регулюванням і найшвидшими темпами поширення захворювання;
- клієнти та країни, що перебувають у зоні помірного адміністративного тиску та демонструють впевнений контроль над поширенням пандемії;
- клієнти та країни, які знаходяться в регіонах ліберального регулювання та незрозумілого поширення пандемії.

Звичайно, можна виділити й інші сегменти клієнтів чи партнерів компанії, але навіть кожній з перерахованих нами груп доцільно передбачити власні умови контрактів та організації перевезень. Для країн з жорстким регулюванням і високими темпами поширення пандемії доцільним буде проведення ряду процедур

сертифікації транспорту, постійного навчання водіїв щодо дотримання правил безпеки та інше. Доцільно також переглянути маршрути пересування транспорту з метою мінімізації перебування на таких території таких країн, що ймовірно позначиться на довжині маршрутів, витратах часу на оформлення та перевірку транспортних засобів тощо. Додатково слід звернути увагу на митне оформлення вантажів через сертифіковані безконтактні платформи онлайн.

**Висновки.** Підводячи підсумки наших досліджень «безконтактної економіки» у корпоративному аспекті доцільно зробити кілька узагальнень і висновків, що дозволить окреслити перспективи подальших пошуків у цій сфері. Перш за все, вважаємо, що зміни, які вже відбулися в діяльності українських компаній і в окремих секторах економіки, вже слід вважати невідворотними. Доцільно враховувати часові можливості адаптації українських компаній до майбутніх можливих «локдаунів» з позицій трьох часових горизонтів. При чому, слід нагадати, що формування адаптивних механізмів українських компаній потрібно системно будувати на всіх трьох часових горизонтах, маючи у комплекті як оперативні (піврічні) заходи, так і більш стратегічні (трирічні) алгоритми дії.

Хотіли б також виказати нашу власну позицію щодо стану та перспектив покращення чи погіршення ділової активності в Україні. Незважаючи на певну ізольованість нашої економічної системи чи неорганізованості діяльності наших компаній, більшість сфер українського бізнесу перебувають і будуть перебувати під впливом глобальних факторів. З року в рік вказаний вплив, на наш погляд, не буде слабшати, тому що підвищується рівень інтегрованості міжнародних ринків і глобалізаційним процесами у інформаційному й економічному просторах.

Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій як з позицій споживачів товарів, так і з позицій компаній продавців товару, вимагає суттєвих зміни в бізнес-процесах останніх. Змін не тільки у профільних технологіях, але й перебудови великої кількості допоміжних підсистем компаній. Впровадження безконтактних платежів, систем дистанційних продажів, онлайн магазинів тощо вимагатиме внутрішньої перебудови компаній за новими вимогами «безконтактної економіки». У цій перспективі, залишаються недостатньо розвинутими аналітичні інструменти розрахунку економічної ефективності від впровадження таких інновацій, залишаються невирішеними питання інтегрування різномірної аналітичної інформації в єдину систему економічного аналізу.

## Література

1. Вагоровська В. Незворотне світле майбутнє: як розвиваються безконтактні платежі в Україні та за кордоном. [Електронний ресурс] // Mind.Ua, 20 грудня 2019. — Режим доступу до ресурсу: <https://mind.ua/openmind/20205844-nezvorotne-svitle-majbutne-yak-rozvivayutsya-bezkontaktni-platezhi-v-ukrayini-ta-za-kordonom>
2. Колот А., Герасименко О., Ярмолук-Крюк К. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. [Електронний ресурс] // Фонд ім. Фрідріха Еберта в Україні — Режим доступу до ресурсу: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
3. Платіжні картки за 9 місяців 2020 року: українці стали більше розраховуватись в Інтернеті та безконтактно. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://urc.ua/ua/news-ua/1657.htm>
4. Українці дедали менше коштів отримують готівкою з платіжних карток. [Електронний ресурс]// Національний банк України — Режим доступу до ресурсу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayintsi-vse-menshe-koshitiv-otrimuyut-gotivkoyu>
5. A. Kolot, O. Herasyenko. Market, state and business in coordinates of the new economy. Problems and Perspectives in Management. 2017. No.15 (3), pp. 76–97.
6. Bucaciuc A., Prelicean G., Chaşovschi C. Low Touch Economy and Social Economy in Rural Heritage Rich Communities Impacted by COVID-19 Crisis. In C. Nastase (vol. ed.), Lumen Proceedings: Vol. 13. 16th Economic International Conference NCOE 4.0 2020 (pp. 398–409).
7. Diego Santos Vieira de Jesus, Daniel Kamlot, Veranise Jacobowski Correia Dubeux. Innovation in the «New Normal» Interactions, the Urban Space, and the Low Touch Economy: The Case of Rio de Janeiro in the Context of the COVID-19 pandemic. International Journal of Social Science Studies Vol. 8, No. 5; September 2020 URL: <https://doi.org/10.11114/ijsss.v8i5.4900>
8. Nick De Mey, Philippe De Ridder. The new Low Touch Economy. How to navigate the world after Covid-19. — [boardofinnovation.com/low-touch-economy](http://boardofinnovation.com/low-touch-economy)
9. Nick De Mey, Philippe De Ridder. The winners of the Low Touch Economy. How companies can recover and grow in the normal — <https://ru.calameo.com/read/0054192602a096fed1d24?page=1&view=slide>

## References

1. Vagorovska V. Nezvorotne svitle maybutne: yak rozvivayutsya bezkontaktni platezhi v Ukrayini ta za kordonom. [Electronic source] — URL: <https://mind.ua/openmind/20205844-nezvorotne-svitle-majbutne-yak-rozvivayutsya-bezkontaktni-platezhi-v-ukrayini-ta-za-kordonom> [in Ukrainian].
2. Kolot A., Gerasimenko O., Yarmolyuk-Krok K. Sfera pratsi v umovah globalnoyi sotsioekonomichnoyi realnosti 2020: vikliki dlya Ukrayiny [Electronic source] — URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf> [in Ukrainian].

3. Platizhni kartki za 9 misyatsiv 2020 roku: Ukrayintsy stali bylshе rozrahovuvatis v Internety ta bezkontaktно [Electronic source] — URL: <https://upc.ua/ua/news-ua/1657.htm> [in Ukrainian].

4. Ukrayintsi dedali menshe koshtiv otrimuyut gotivkoyu z platizhnih kartok [Electronic source] — URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayintsi-vse-menshe-koshtiv-otrimuyut-gotivkoyu> [in Ukrainian].

5. A. Kolot, O. Herasymenko. Market, state and business in coordinates of the new economy. Problems and Perspectives in Management. 2017. No.15 (3), pp. 76–97. [in Ukrainian].

6. Bucaciuc A., Prelicean G., Chaşovschi C. Low Touch Economy and Social Economy in Rural Heritage Rich Communities Impacted by COVID-19 Crisis. In C. Nastase (vol. ed.), Lumen Proceedings: Vol. 13. 16th Economic International Conference NCOE 4.0 2020 (pp. 398-409) [in English].

7. Diego Santos Vieira de Jesus, Daniel Kamlot, Veranise Jacobowski Correia Dubeux. Innovation in the „New Normal“ Interactions, the Urban Space, and the Low Touch Economy: The Case of Rio de Janeiro in the Context of the COVID-19 pandemic. International Journal of Social Science Studies Vol. 8, No. 5; September 2020 URL: <https://doi.org/10.11114/ijsss.v8i5.4900> [in English].

8. Nick De Mey, Philippe De Ridder. The new Low Touch Economy. How to navigate the world after Covid-19. — [boardofinnovation.com/low-touch-economy](http://boardofinnovation.com/low-touch-economy) [in English].

9. Nick De Mey, Philippe De Ridder. The winners of the Low Touch Economy. How companies can recover and grow in the normal — <https://ru.calameo.com/read/0054192602a096fed1d24?page=1&view=slide> [in English].

*Стаття надійшла до редакції 28.09.2020 р.*

***K. Skorik***

*PhD fellow, Department of  
International Economics and  
Management SHEI «Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman»*

***K. A. Skorik***

*аспірант, кафедра міжнародної  
економіки ДВНЗ «Київський  
національний економічний  
університет  
імені Вадима Гетьмана»*

ORCID <http://orcid.org/0000-0001-7894-5491>

## **СТРАТЕГІЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто процес та цілі організації маркетингового управління каналами збуту для виробничого підприємства та організація торгового маркетингу. Подано характеристику