

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

БУДНА Христина Олександрівна

ВПЛИВ КОРОНАВІРУСУ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини
Магістерська програма – Міжнародний бізнес

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка) групи МЕВМБм-21
Х. О. Будна

Науковий керівник:
д.е.н., проф. О.М. Сохацька

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту «___» _____ 20__ р.

В.о.завідувача кафедри
_____ Р.Є. Зварич

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19	
1.1. Сутність, класифікація та причини виникнення економічних криз	8
1.2. Сутність економічної кризи міжнародного бізнесу, викликаного локдауном під час пандемії COVID-19	12
1.3. Антикризове управління підприємством під час пандемії коронавірусу у світі та Україні	15
Висновки до Розділу I	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ	
2.1. Особливості функціонування міжнародної економіки під час пандемії коронавірусу	21
2.2. Оцінка перспектив розвитку української економіки під впливом пандемії коронавірусу	27
2.3. Аналіз діяльності компанії Relokia в умовах кризи, викликаного COVID-19	32
Висновки до Розділу II	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	
3.1. Напрями реалізації антикризової політики держави, спрямовані на подолання кризи в Україні	43
3.2. Зарубіжний досвід виходу міжнародного бізнесу з кризи COVID-19	46
3.3. Шляхи виходу компанії Relokia з кризового стану	52
Висновки до Розділу III	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Пандемія COVID-19 та жорсткі карантинні обмеження у світі змінюють міжнародні відносини та умови для ведення міжнародного бізнесу. Пандемія COVID-19 розв'язала світову кризу XXI століття, і хоча країни у всьому світі відреагували безпрецедентними діями, криза ще далеко не закінчена.

Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила COVID-19 «надзвичайною ситуацією в галузі охорони здоров'я, що викликає міжнародне занепокоєння». За останніми підрахунками, у світі налічується близько п'ятнадцяти мільйонів випадків, у яких загинуло понад півмільйона. Ця глобальна пандемія призвела до провалу ринку в більшості країн світу та зниження перспектив глобального економічного зростання. Це створює загрозу для міжнародного бізнесу та торгівлі та, ймовірно, зменшить досягнення, спрямовані на лібералізацію торгівлі за останні кілька десятиліть. Прогнозується, що його негативні наслідки для торгівлі будуть більш серйозними, ніж наслідки Глобальної фінансової кризи 2008-2009 рр., оскільки це вплинуло як на сукупний попит, так і на пропозицію, що призвело до порушення в глобальних виробничо-збутових ланцюгах, особливо в торгівлі товарами першої необхідності та послугами.

Отже, крах виробничої діяльності, а також логістичної мережі, має серйозні наслідки для виробників та споживачів у різних країнах. На додаток до ефектів Глобальної фінансової кризи, обмеження руху через соціальне дистанціювання ще більше обмежило доступність робочої сили та транспорту, що призвело до зупинки в різних залежних секторах світової економіки. Серед них найбільш постраждалими країнами будуть найбільш вразливі та найменш розвинені країни, які залишаються надмірно залежними від міжнародної торгівлі товарами та послугами. Відсутність співпраці між країнами для подолання цієї кризи посилила економічну ситуацію у світі, в свою чергу, додавши геополітичної напруженості та недовіри між торговими партнерами. Серед таких викликів та невизначеності країни стикаються з двоманітним

вибором варіантів: вони можуть або відступити у відкриту геополітичну конкуренцію, і побудувати світ – розділений, непевний, ворожий і протекціоністський, або вони можуть закликати міжнародне співтовариство подолати цю кризу за допомогою колективних дій. Сьогодні ми спостерігаємо очевидний перехід від «гіперглобалізації» до державного будівництва та самодостатності для захисту вразливих місць. Однак це виглядає як короткочасне вирішення проблеми, а у довгостроковій перспективі країни зобов'язані знову наблизитися до прагматизму міжнародного співробітництва та взаємозалежності. Це довгострокове рішення вимагає подальших кроків до побудови спільного плану на випадок непередбачених ситуацій та створення спільних норм та договорів.

На сьогоднішній день питання впливу COVID-19 на економічний розвиток підприємництва у світі, а в Україні зокрема, вивчають багато вчених-економістів та аналітиків, зокрема: Д. Маркс, Н. Рубіні, А. Безп'ятов, С. Фурса, А. Ослунд, Я. Жалілов, В. Фурман, А. Амелін і багато інших. Проте це питання потребує всебічного аналізу і щоденного моніторингу ситуації, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Проблема виникнення економічних криз є предметом дослідження багатьох учених. Кризу розглядати як закономірне явище, як обов'язковий атрибут розвитку економічної системи Дж. М. Кейнс, М. Кондратьєв, К. Маркс, П. Самуельсон, М. Туган-Барановський, Р. Дж. Хоутрі, Й. Шумпетер та ін. Фундаментальні праці з виявлення природи сучасних криз та пошуку ефективного інструментарію їх запобігання в економіці розвинених країн не втрачають своєї актуальності, це дослідження таких видатних учених, як: Дж. Тобін, К. Ерроу, Дж. Штігліц, Ф. Кідланд та Е. Прескот. Серед вітчизняних учених, які займалися дослідженням цієї проблематики та зробили суттєвий внесок у вирішення окремих її аспектів, варто відмітити В. Гейця, Є. Перепьолкіна, А. Гончарука, Д. Лук'яненка, В. Василенка, Л. Дмитриченко, а серед російських учених-економістів – В. Іноземцева, Є. Балацького, С. Глазьева, С. Меньшикова, Ю. Яковця та ін. Останнім часом велика увага

приділяється розмежуванню зовнішніх і внутрішніх причин циклічності ринкової економіки, а також визначенню ролі держави в антикризовому регулюванні.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є теоретико-практичне обґрунтування кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19 у міжнародному бізнесі та вироблення на цій основі пропозицій щодо виходу компанії Relokia з кризового стану.

Реалізація даної мети передбачає вирішення наступних *завдань*:

- висвітлити сутність, класифікацію та причини виникнення економічних криз;
- розкрити сутність економічної кризи у міжнародному бізнесі, викликаній локдауном під час пандемії COVID-19;
- охарактеризувати антикризове управління підприємством під час пандемії коронавірусу у світі та Україні;
- окреслити особливості функціонування міжнародної економіки під час пандемії коронавірусу
- здійснити оцінку перспектив розвитку української економіки під впливом пандемії коронавірусу
- проаналізувати діяльність компанії Relokia в умовах кризи, викликаній COVID-19;
- обґрунтувати напрями реалізації антикризової політики держави, спрямовані на подолання кризи в Україні;
- визначити зарубіжний досвід виходу міжнародного бізнесу з кризи COVID-19;
- запропонувати шляхи виходу компанії Relokia з кризового стану.

Об'єктом дослідження є особливості функціонування міжнародного бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

Предметом дослідження є кризові явища, спричинені пандемією COVID-19 та їх вплив на міжнародний бізнес.

Методи дослідження. У магістерській (дипломній) роботі використано

загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми наукового дослідження, які дозволяють комплексно окреслити і розв'язати теоретико-практичні завдання дослідження. Методологічними засадами дослідження є системний підхід до взаємозв'язку економічних явищ і процесів, творче осмислення і формалізація праць українських та зарубіжних фахівців з питань кризових явищ. В роботі було використано такі методи як наукова абстракція, аналіз і синтез – для розкриття сутності й причин виникнення кризових явищ; історичний та логічний методи – для висвітлення сутності кризи; порівняльний, ретроспективний й економічний аналіз, узагальнення – для окреслення особливостей функціонування міжнародної економіки під час пандемії коронавірусу, оцінки перспектив розвитку української економіки під впливом пандемії коронавірусу, а також аналізу діяльності компанії Relokia в умовах кризи, викликаній COVID-19; метод конкретизації, порівняння та аналогія – для обґрунтування напрямів реалізації антикризової політики держави, спрямовані на подолання кризи в Україні, визначення зарубіжного досвід виходу міжнародного бізнесу з кризи COVID-19, а також окреслення шляхів виходу компанії Relokia з кризового стану.

Інформаційну базу дослідження становлять: матеріали Європейського союзу, Європейської Ради з міжнародних відносин, Організації економічного співробітництва та розвитку, Національного інституту стратегічних досліджень, нормативно-правова і законодавча база України, статистичні дані, а також періодичні видання, монографії, матеріали конференцій, наукові праці та дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених.

Апробація результатів дослідження. Основні напрями глобального функціонування міжнародного бізнесу та міжнародних економічних відносин, їх трансформація, були представлені автором у науковій публікації під час 11 Міжнародної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного, соціального і культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід», яка відбулася у Тернопільському національному економічному університеті 18-19 квітня 2018 року.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота загальним обсягом 78 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 73 найменувань та додатків.

Перший розділ дипломної роботи «Теоретичні аспекти економічної кризи під час пандемії COVID-19» є теоретичним, в якому представлена сутність та причини виникнення економічних криз та кризи міжнародного бізнесу, викликаного локдауном під час пандемії COVID-19, а також висвітлене антикризове управління підприємством під час пандемії коронавірусу у світі та Україні.

В другому розділі магістерської роботи «Аналіз міжнародного бізнесу в період пандемії коронавірусу» розглядаються особливості функціонування міжнародної економіки під час пандемії коронавірусу, здійснена оцінка перспектив розвитку української економіки під впливом пандемії коронавірусу та проведений аналіз діяльності компанії Relokia в умовах кризи, викликаного COVID-19.

Третій розділ «Шляхи подолання міжнародним бізнесом кризових явищ в умовах пандемії COVID-19» присвячений обґрунтуванню напрямів реалізації антикризової політики держави, спрямованих на подолання кризи в Україні, визначенні зарубіжного досвіду виходу міжнародного бізнесу з кризи COVID-19, а також в даному розділі запропоновані шляхи виходу компанії Relokia з кризового стану.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

1.1. Сутність, класифікація та причини виникнення економічних криз

Сучасні науковці обговорюють розвиток соціально-економічної системи та суть криз у цьому. Раніше популярною була думка про те, що криза мусить бути відсутньою при соціальному ладі та існує лише при капіталістичному способі вроблення [37]. Колись існували й такі теорії, які доводили, що кризи не можуть виникнути при соціалізмі, а проблеми, що існували при стабільному розвитку називали лиш «труднощами розвитку». Банкрутство не могло бути допущеним державою, що втручалась в економіку підприємств [52].

На сьогоднішній день існує визначення, що кризі є особливим загостренням суперечностей у соціально-економічній системі, що є загрозою її стійкості в навколишньому середовищі [71]. Стійкість системи порушується кризою, але й оновлює її водночас. Поняття стабільного стану та кризи постійно «ворогують» між собою при зростанні будь-якого підприємства, але криза необхідна для очищення будь-якої системи. Криза за стабільністю завжди присутні і не можуть існувати поодиноці, адже без кризи немає розвитку системи. Криза необхідна підприємству, що розвивається. Кризові явища є переломними моментами у зростанні підприємства, а це сприяє економічним змінам.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення кризи

Підхід до визначення кризи	Сутність підходу	Автори-прихильники підходу
Позитивний	Криза – це переломний момент у розвитку змін, об’єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу.	А. Чернявський, В. Василенко, В. Сибіркова, Т. Гренц, Ю. Яковець, А. Богданов.
Негативний	Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство.	А. Штангрет, В. Крутько, Р. Хіт, В. Ланкіна, С. Фішер, К. Макконел, С. Брю, Г. Іванов.

Джерело: [40].

У таблиці 1.1. описані два основних підходи визначення кризи.

Проаналізувавши літературні джерела, ми зібрали визначення поняття «криза», які окреслені в Додатку А, Табл. А.1.

Існує дві напрями функціонування будь-якої соціально-економічної системи – функціонування та розвиток.

Спросожність та закономірність появи та поборення кризи відображається у відношенні функціонування і розвитку. Розвиток стримується функціонуванням, а в той самий час розвиток може зруйнувати процеси функціонування, але також створює середовище для його ж стійкішого здійснення [66]. Криза є відображення суперечностей між функціонуванням і розвитком, до того ж, можуть виникнути в процесі самого функціонування.

Для того, щоб узагальнити інструменти аналізу, зробити прогнози та визначити дієві антикризові заходи, кризи поділяють, розподіляючи їх і групуючи за сутнісними характеристиками та ознаками станів кризи в економічно-соціальной системі [52]. Кризам характерні певні ознаки, і, взявши їх до уваги, можна виділити такі види криз:

1. За масштабом прояву: загальні кризи – відносяться до всієї соціально-економічної системи, та локальні – лише до її частини.

2. За проблематикою: макрокризи і мікрোকризи. Макрокризи – масштабна проблематика й обсяги, мікрোকризи – стосуються лише окремої проблеми, чи невеликої групи проблем (мікрокриза може викликати ланцюгову реакцію, поширившись на всю систему та спричинити макрокризу).

3. За причинами виникнення: природна, суспільна та екологічна криза.

4. За проблематикою та структурою окремо виділяють економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні та інші групи криз.

Фінансові кризи є складовими економічних криз – ці кризи мають грошове вираження в економічних процесах. При тому, як різняться інтереси чи загострюються протиріччя у соціальних групах, виникають соціальні кризи, які можуть доповнювати економічні кризи або ж можуть виникнути окремо.

Політичні кризи можуть трансформуватись в економічні й дотичні до усіх сторін суспільного розвитку. Психологічні кризи можуть виникнути при соціальних та економічних перетвореннях, вони можуть виявлятись як стрес, що має масовий характер, а саме паніка, страх, невизначеність чи невпевненість.

Суть структурної кризи полягає у порушенні законів поступового розвитку виготовлення. Проявом цього є серйозні диспропорції поміж галузей та випуск надважливих різновидів продукцій, які потрібні для пропорційного розвитку [58].

Причинами кризових явищ є фактори, що впливають на соціально економічні та інші системи, які умовляють появу і характерний розвиток кризи і є важливими для боротьби з кризою та вибором інструментів для її подолання.

Причини є зовнішні та внутрішні. Зовнішні - тенденції й стратегії розвитку на макрорівні або ж навіть світової економіки, конкуренція, політична ситуація в державі. Внутрішні причини пов'язують із маркетинговими стратегіями, що є ризикованими, конфліктами, що існують всередині, сучасною політикою інвестицій. Кризу на мікрорівні пов'язують із заволодінням стратегічних зон конкурентами, несумісністю і розривом між обсягами та структурою провдвольства підприємств та обсягами та структурою клієнтського попиту на товари й послуги.

Через розкриття виробництва і споживання продукції й виникають кризи макрорівня. найбільш глибоко й інформативно охарактеризував дану проблему К. Маркс, який обґрунтував те, що криза є неминучою в умовах анархії виробництва. Причинами виникнення макроекономічних криз є: зменшення минулих закупівель ресурсів, устаткування, спад попиту на деякі з видів товарів, зростання відсотків подадку і кредиту, кстрені ситуації, війни.

Науково-технічний прогрес більшість спеціалістів в економіці називають причиною циклічності виникнення криз та їх тривалістю.

Відповідно до різних причин виникнення криз вчені у різних напрямках запропонували такі види циклів:

– цикли Кондратьєва (довгохвильові цикли тривалістю 40–60 років) –

головна рушійна сила є суттєві зміни технологічної бази суспільного виробництва, а також перебудівництво його структури;

– цикли Коваля. Тривалість даних циклів є обмеженою приблизно в 20 років, а рушійні сили – поштовх відтворювальної структури виробництва (ці цикли називають відтворювальними бо будівельними);

– цикли Жугляра мають період в 8–10 років, що є наслідком взаємодії різних грошово-кредитних причин;

– цикли Кітчіна тривають 3-5 років і можуть виникнути через рух відносних величин ресурсів товарно-матеріальних цінностей на виробництві;

– часткові цикли господарського характеру, що є періодом від одного до 12 років і можуть виникнути через нестабільність активності щодо інвестиційної діяльності.

Представниками неокласичної та ліберальної школи недоспоживання населення вважалось причиною кризи, наслідком чого виникало умовне виробництво. Тому споживання необхідно було стимулювати, аби уникнути криз.

Прихильником ринкової свободи, Фрідріх А. фон Хайєк, вважалось, що криза перевиробництва виникає як наслідок надлишкового державного фінансування.

Науковці-економісти розробили теорії, що пояснюють виникнення криз та циклів економіки:

– грошова теорія, що трактує цикл експансією банківського кредиту (Хоутрі й ін.);

– теорія нововведень, що вбачає цикл використанням у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);

– психологічна теорія, що вбачає цикл наслідком хвиль песимістичного й оптимістичного настрою, що притаманні населенню (Пігу, Беджгот й ін.);

– теорія недоспоживання, що пояснює причини циклу як занадто велику частку доходу, що припадає багатим і ошадливим людям, у порівнянні з тими, що можуть бути інвестованими (Гобсон, Фостер, Кетчінгс й ін.);

– теорія надмірного інвестування, прихильниками якої вважається, що причиною рецесії є, швидше за все, надмірне, ніж недостатнє, інвестування (Хайєк, Мізес й ін.);

– теорія сонячних плям – погоди – врожаю (Джевонс, Мур).

Дж. М. Кейнс вважав, що кризи є неминучі в середовищі класичного капіталізму і виникають через природу його ринку. Кейнс запропонував ідею втручання «руки держави» у здійснення діяльності та цукціонування підприємства аби стимулювати ефективний сукупний попит.

Варто відзначити й те, що не лише об'єкт може бути причиною кризи, але й суб'єкт управління, адже саме він може бути витокм кризових явищ. Його стану може бути притаманна неадекватність, що й може спричинити кризи. Чим на вищій посаді знаходиться суб'єкти, тим є сильнішим його вплив на первинні ланки економіки.

На наслідки криз впливає ефективність антикризових управлінських дій, які можуть полегшити протікання кризи або ж навпаки – ускладнити її. Можливі негативні та позитивні наслідки виділено нижче:

- 1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;
- 2) загострення або послаблення кризи;
- 3) різкі зміни в соціально-економічній системі, або м'який вихід з кризи;
- 4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або усі разом);
- 5) незворотні або зворотні зміни.

Наслідками криз можуть бути руйнування соціальні й економічної системи або ж її відновлення. Сукупні протиріччя можуть бути вирішеня або ж може виникнути й нова криза. Не завжди наслідком кризи є позитивні явища і не варто виключати перехід кризи у нову, інколи навіть складнішої та тривалішої, адже криза може бути ланцюговою реакцією.

1.2. Сутність економічної кризи міжнародного бізнесу, викликаной

локдауном під час пандемії COVID-19

Одним з факторів впливу на економічні процеси, що є головним у 2020 р., є пандемія вірусу COVID-19.

Коронавірус вплинув на життєдіяльність усіх країн світу, а Україна не є виключенням. У відповідь держави ввели обмежувальні карантинні заходи, аби запобігти розповсюдженню вірусу, були встановлені обмеження на в'їзд чи виїзд, обмежене пересування всередині держави, навчання та робота населення були переведені на дистанційну форму [72].

Наслідком таких обмежувальних заходів став сповільнений розвиток економічного зростання у всіх країнах в світі.

Хронологію подій, що призвели до кризової ситуації у всьому світі, зображено в Додатку Б, Табл. Б.1.

Неохідно розглянути дії великих ТНК, міжнародних компаній, щоб зрозуміти суть економічної кризи міжнародного бізнесу, викликаної локдауном під час пандемії COVID-19, а також те, як чинять держуряди, щоб допомогти бізнесам.

Стосовно великого бізнесу, то для найбільших світових компаній наслідком коронавірусної кризи стало розрив ланцюгів поставок, зупинка виробництва, а натомість порожні продовольчі магазини.

Такі відомі міжнародні компанії, як Apple, Mastercard, United Airlines продемонстрували вплив вірусу на споживацьку поведінку та пристрої для бізнесу. Оцінивши корпоративні бюлетні, що вони опублікували та звернувши увагу на дії їх директорів можна зробити висновки про збитки, які спричиняє коронавірус, та про те чи має місце рецесія. Є також й оптимістичні настрої щодо дій держурядів для стримування пандемії COVID-19 і того, які заходи впроваджують уряди країн аби підтримати бізнес. Але очільники компаній також відчують, що їхнім бізнесам є загроза втрати інвестицій, скороченню працівників компаній, а це ще більш негативно вплине на економічну активність.

Інвестори готові до ще гірших новин, про що свідчить сильне падіння цін

на фондовому ринку, яке стало ще більш стрімким, ніж на момент фінансової кризи. Підприємства Європи та США є надзвичайно залежними від КНР, що робить їх надто вразливими в умовах коронавірусної кризи, адже Китай є постачальником і замовником для США та країн ЄС вже упродовж останніх 10-20 років.

Коронавірус є й перешкодою для виробництва планшетів та ноутбуків для компанії Microsoft, як наслідок було скорочено прогнозування продажів для відділу, який здійснює виробництво цієї техніки.

Будівельна сфера теж потрапила під негативний вплив пандемії COVID-19, а саме для компанії «Toll Brothers» (США), керівництво якої заявило про затримку поставок деталей освітлювання. натомість китайський споживацький попит знизився, а американська компанія Apple оприлюднила, що із закриттям магазинів у Китаї знизилась продажі смартфонів iPhone.

Прогнози зростання компанії Mastercard були частково знижені, адже їх клієнтами тепер менше здійснюється поїздок закордон. Були відмінені міжнародні робочі поїздки через страх коронавірусу таких компаній, як Amazon та Nestlé. Із падінням клієнтського попиту та занепокоєнням через пандемію, авіакомпаніями були скасовані рейси до КНР та країн Азії та Італії. на противагу цьому, деякими аналітиками Уолл-стріт було висловлено оптимістичні думки щодо зниження відсоткової ставки Федеральною резервною системою та іншими центральними банками для надання допомоги в компенсації економічного стресу, що спричинив коронавірус.

Прикладом реакції на кризу, спричинену пандемією COVID-19, слугують й деякі мережі магазинів й заклади швидкого харчування, великі корпорації та модні бренди. генеральним директором Burberry, Марко Гоббетті. було визнано, що пандемія є надзвичайно серйозними труднощами для них та інших дорогих і люксових брендів. На даний момент неможливо спрогнозувати скільки ще буде тривати кризова ситуація, але вони залишаються впевнені у своїй оригінальній стратегії. В Китаї було зачинено 24 з усіх 64 магазинів цього бренду, а інші 40 бутиків, що є точками продажу було введено скорочений

робочий день, а власне об'єми продажів помітно скоротились.

Було скасовано Всесвітню конвенцію McDonald's в Орландо. Натомість керівництво оголосило, що буде влаштоване зібрання директорів та франчайзерів онлайн, а таке рішення для їхньої команди було надто нелегким.

Генеральним директором, президентом компанії Starbucks Кевіном Джонсоном було озвучено, що їхні китайські партнери здійснюють діяльність та будь-які свої дії відповідно до реакції представників охорони здоров'я на спалахи коронавірусу. Було закрито більш ніж половину кав'ярень Starbucks в Китаї. А години роботи решти, що продовжили свою діяльність, були змінені і продовжували змінюватись у зв'язку з новими випадками коронавірусу. Свою бізнесову стратегію компанія не змінила. Як заявили очільники компанії, простежуються збої в роботі та зниження відвідуваності кав'ярень.

Є потреба також розглянути наслідки коронавірусної кризи на прикладі компанії Victoria's Secret, керівництво якої відзначило, що Китай – це важливе джерело сировини для бізнесу. Наслідком стало відтермінування запуску деяких моделей білизни й одягу весняної колекції на невизначений термін.

1.3. Антикризове управління підприємством під час пандемії коронавірусу у світі та Україні

Пандемія COVID-19 насамперед – це глобальна криза в галузі охорони здоров'я. Разом з цим, її вплив на світову економіку стрімко зростає і спричиняє як короткострокові, так і довгострокові наслідки для бізнесу. Підприємствам необхідно ефективно протистояти цій кризі. У країнах в ході впровадження антикризових заходів простежується й те, що збільшились видатки для реалізації проєктів інфраструктури аби знизити рівень безробіття та зменшити наслідки для економіки загалом.

Країнами світу здійснюється державне антикризове управління аби підтримати бізнеса, для прикладу:

– близько 31 млрд. дол. США планується витратити урядом Швеції, щоб підтримати економіку держави. Планується, що виділені кошти будуть направлені для оплати вимушених відпусток громадянам, що працюють та інші витрати населення через тимчасові простої їхній компаній. Також буде дозволено несплату ПДВ та інші податки впродовж року;

– галузям туризму та торгівлі в Нідерландах буде надано податкові пільги, а строки виплат будуть перенесені на рік, а також скасують для багатьох;

– уряд Естонії знизив акциз на енергетичні ресурси, рефінансував кредити, сплати податків були відтерміновано. 4 млрд. дол. США було виділено аби фінансувати ці заходи, а третю частину з них візьмуть у МВФ в якості кредита;

– 1,5 млрд. дол. США було виділено Латвією для антикризових заходів, більша частина з яких виділена на змогу не сплачувати податки на період один рік та для підтримки малого і середнього бізнесу;

– 10 млрд. дол. США виділили у Казахстані, більша частина якого виділена для підтримання малого і середнього бізнесу. Були здійснені такі антикризові заходи, як: зменшити податки для виробників сільськогосподарської продукції, надання дешевих кредитів з пріоритетом для товарів першої необхідності, ввести звільнення від податків на 3 місяці та звести кількість перевірок до мінімуму. В березні 2020 р. відбулось знецінення валюти Казахстану на 14%;

– уряд Грузії окресли заходи, розставивши їх по пріоритетах, а саме: підтримати підприємства, які й надалі функціонують, виплачувати заробітні плати працівникам, що є на карантині, оптимізувати структуру туристичного бізнесу та реалізувати інфраструктурні проекти. В березні 2020 р. відбулось зниження курсу валюти Грузії на 20%;

Єврокомісією було ухвалено правильна тимчасового характеру, аби держава допомагала підприємствам та компаніям, що мають великі збитки через локдаун. було окреслено такі заходи, як надавати прямі гранти, податкові

послаблення та авансові виплати одній компанії, аби вирішити критичні проблеми з ліквідністю, а також надавати державні гарантії під кредит, які компанії будуть брати у банках. Всі ці заходи здійснюватимуться в більшій мірі за кошт держав Європи [70].

Урядом Німеччини було ухвалено соціальні пакети для підтримання компаній та населення і було виділено більш ніж 750 млрд. євро. натомість 156 млрд. євро виділили для підтримки малого і середнього бізнесів – це передбачає скоротити податкові надходження на 33,5 млрд. євро для податкових канікул. Для підтримки самозайнятого населення та малого підприємництва виділили 50 млрд. євро. також здійснені заходи для підтримки громадян, а саме: захищено орендарів від втрати житлового майна, в тому числі, якщо є борги з оплати оренди.

Урядом Франції було виділено 8,5 млрд. євро для допомоги підприємствам, працівники яких були відсторонені від роботи внаслідок карантинних заходів, аби виплатити заробітні плати. Урядом буде збережено всі місця роботи, коли закінчиться коронавірусна криза. Запровадженою системою буде дозволено скорочувати виплати робітникам до 70%, якщо заробітна плата перевищить мінімальну в 4,5 рази. Також держава взяла на себе зобов'язання, що виплати робітникам компаній будуть повністю компенсовані.

Урядом Великобританії було послаблене законодавство про банкрутство, аби дати змогу працювати тим компаніям, які не мали змоги погасити свої борги через те, що економіка впала внаслідок карантинних заходів. Облікову ставку знизили в три рази – з 0,75% до 0,25%.

15 млрд. євро було виділено урядом Фінляндії, щоб врятувати економіку. Всім компаніям дали право на тимчасове отримання допомоги зайнятості на термін три місяці. Внески пенсійного фонду відстрочили на три місяці. Підприємства будуть мати змогу перенесення виплат податків пізніше. Усі згадані заходи буде фінансувати держава за допомогою нових кредитів, які візьме. Урядом буде підтримана авіація – виділено 600 млн. євро.

2 трлн. дол. США було виділено і Сполучених штатах Америки задля виплат населенню та підприємствам, аби не призвести до ще більш негативних економічних наслідків та стимулювати розвиток бізнесу.

Уряд Польщі створим «Економічний і соціальний антикризовий щит для безпеки підприємців і працівників у зв'язку з пандемією вірусу SARS-Cov-2» проєкт на суму 52 млрд. дол. США задля захисту робітників від втрати робочого місця, а також, аби підтримати охорону здоров'я, для безпеки фінансової системи, підтримати власників компаній.

Необхідно також розглянути й Україну, де криза мала місце ще до коронавірусної кризи та пандемії вірусу COVID-19. Ми не можемо прирівняти економіку України до розвинених країн ЄС, чи США, чи Азії, бо розвиток економіки є дуже різним. Отож, Українській державі потрібно вводити дієві антикризові заходи.

Уряд України ввів жорсткі карантинні обмеження і заходи, які було спрямовано, щоб зберегти здоров'я населення у березні 2020 р. Це мало негативний вплив на стан економіки країни. Зменшилась підприємницька активність, і наслідком стала нестача фінансування місцевих бюджетів.

Рішенням Верховної Ради України було ухвалено Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів», які спрямовуються, щоб забезпечити соціальні та економічні гарантії через пандемію вірусу COVID-19:

- виплатити роботодавцям допомогу для співробітників, робочий час яких скоротили через карантин. передбачається компенсація виплати в 2/3 зарплати працівників, якщо їх скоротять або зупинять діяльність компанії взагалі. Розмір такої допомоги не має бути більшим за зарплату працівника;

- підвищити річний ліміт для фізичних осіб, що є підприємцями;

- на тимчасовий термін, поки діють карантинні обмеження, звільнити імпорт від сплати ПДВ, а саме та продукція, які є необхідною для карантинних заходів, аби попередити розповсюдження вірусу COVID-19;

- запровадити знижки на податки для їх платників.

Також парламентаріями були внесені зміни до Податкового кодексу:

– відмінити застосування штрафних санкцій до порушень Податкового кодексу з 1 березня 2020 р. до 30 квітня 2020 р.;

– встановити мораторій, аби проводити документальні перевірки з 18 березня по 18 травня 2020 р.;

– продовжити надання річної декларації «Про майновий стан і доходи» до 1 липня 2020 р.;

– не нараховувати і не оплачувати плату за землю з 1 березня 2020 р. до 30 квітня 2020 р.

Національним банком України було теж зроблено такі заходи, аби підтримати економіку країни:

– була знижена облікова ставка до 10;

– 17 млрд. грн виділили на рефінансування, аби підтримати фінансові установи;

– скасовано виїзні перевіри банківських установ;

– зобов'язати банки відмінити нараховування пені та штрафів клієнтам;

– запровадити кредитні канікули для бізнесів, які опинились в скрутному становищі під час карантинних заходів.

Урядом України було пом'якшено тиск ззовні на бізнесову діяльність, адже були надані деякі пільги і знижки, мінімальна компенсація зарплати для підприємців. Але, це є недостатнім, аби підтримати малий і середній бізнес в Україні.

Усі впроваджені заходи послаблюють напругу на бізнес в Україні, але, на нашу думку, це не є суттєвим впливом щодо загального пониження ділової активності та не може компенсувати втрати прибутку.

Висновки до розділу 1

1. Криза є особливим загостренням суперечностей у соціально-економічній системі, що є загрозою її стійкості в навколишньому середовищі. Стійкість системи порушується кризою, але й оновлює її водночас. Поняття

стабільного стану та кризи постійно «ворогують» між собою при зростанні будь-якого підприємства, але криза необхідна для очищення будь-якої системи. Криза за стабільністю завжди присутні і не можуть існувати поодиноці, адже без кризи немає розвитку системи. Криза необхідна підприємству, що розвивається. Кризові явища є переломними моментами у зростанні підприємства, а це сприяє економічним змінам.

2. Одним з факторів впливу на економічні процеси, що є головним у 2020 р., є пандемія вірусу COVID-19, що зумовило зміни в діяльності країн та здійснення відповідних заходів для уникнення розповсюдження коронавірусу та для підтримки міжнародного бізнесу. Відомі компанії та бренди були змушені переглянути власну стратегію ведення торгівлі, були розірвані ланцюги поставок, зупинено виробництво, а багато точок збуту були закриті або працювали відповідно до скороченого графіку, орієнтуючись на спалахи COVID-19. Керівники великих ТНК та малих підприємств зрозуміли, що є реальна загроза їхнім компаніям і, що можуть бути втрачені інвестиції, навіть звільнені працівники, чим економічна активність буде ще більше приглушена.

3. Країнами світу здійснюється державне антикризове управління аби підтримати бізнеса. Детально оцінивши дії урядів держав ЄС і США, можна відмітити, що урядом України було пом'якшено тиск ззовні на бізнесову діяльність, адже були надані деякі пільги і знижки, мінімальна компенсація зарплати для підприємців. Але, це є недостатнім, аби підтримати малий і середній бізнес в Україні.

Головне завдання підприємств на сьогодні – це забезпечити ефективні, дієві управлінські рішення та делегувати повноваження у дистанційному режиму, адаптуючись до нових умов навколишнього середовища карантинного режиму.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ

2.1. Особливості функціонування міжнародної економіки під час пандемії коронавірусу

Пандемія COVID-19 розпочалася у грудні 2019 р. в Китаї. 30 січня 2020 р. ВООЗ визначила спалах нової хвороби надзвичайною ситуацією міжнародного значення, а 11 березня її було визнано світовою пандемією.



Рис. 2.1. Інформаційна панель ВООЗ щодо хвороби коронавірусу

Джерело: [39].

Станом на 21.11.2020 р. у світі зафіксовано 58 283 585 випадків захворювань і 1 383 651 смертей. Рівень летальності від загальної кількості виявлених випадків складає 8,1%. В Україні цього ж дня зафіксовано 612 665

лабораторно підтверджених випадків COVID-19, з них 10 813 – летальних, що можна побачити з Рис. 2.1., натомість 282 313 пацієнтів одужали.

Як відомо, вірус походить з КНР, а наслідком його швидкого поширення і введення карантину є зниження попиту, що призвело до цінової війни на ринку нафти, через конфлікт російської Федерації та Саудівської Аравії та її союзників. Впала ділова активність та розпочалась світова економічна криза. Такий стрімкий розвиток цієї кризи і необхідність вжити жорсткі карантинні заходи були зумовлені процесом глобалізації.

Бойові дії у світі трохи зменшились через те, що споживання усіх видів палива і продукції агропромислового сектору стрімко впало, також скоротились транспортні сполучення. Натомість конфліктів не стало менше і ні один з них не був вирішеним, а навіть загострюються існуючі протиріччя і створюються нові.

Потрібно виділити особливості пандемії коронавірусу, що зумовлюють складність боротьби з нею:

- велика кількість летальних випадків (у 10 разів перевищує летальність від грипу H1N1);
- значною кількістю хворих є носії, що не мають симптомів вірусу;
- відсутність медикаментів, вакцин, які були б клінічно підтвердженими;
- довга тривалість інкубаційного періоду;
- значний коефіцієнт поширення вірусу;
- після одужання є ймовірність заразитись знову.

МВФ спрогнозував ще у квітні 2020 р. спрогнозував, що світова економіка у 2020 р. впаде і буде становити 3%, а обсяг світової торгівлі товарами і послугами впаде і становитиме 11%. Падання цін на нафту становитиме до 42%. Реальний дохід на душу населення у 2020 р. знизиться більш ніж у 170 країнах світу [32]. Світовий банк дає так ж самі прогнози і повідомив, що ВВП країн зменшиться на 2,8% [13].

Міжнародна організація праці оцінила, що у другому кварталі 2020 р. обсяг часу для роботи у світі зменшиться на 6,7%, що дорівнює зайнятості 195

мільйонів працівників. Зараз 3,3 млрд осіб стикнулись із вимушеним повним або частковим припиненням роботи, а це становить 81% від всієї робочої сили у світі. В зоні особливо сильного ризику є 2 млрд працівників, які є зайнятими у неформальній економіці, а це сильно перебільшує масштаби наслідків фінансової кризи 2008–2009 рр. [54].

МОП визнала чинники, які впливають на світовий ринок праці та рівень безробіття у 2020 р., з них бідність, нерівність, недостатня кількість робочих місць поза межами неформальної економіки, відсутність змоги отримувати якісну медичну допомогу.

За оцінками МВФ, у 2020 р. падіння експорту у розвинених економіках становитиме 12,8% та 9,6% – у економіках країн, що розвиваються, а падіння імпорту – 11,5% та 8,2% відповідно [8].

Найбільшого негативного впливу пандемії зазнають такі сектори економіки, як: туризм і готельний бізнес, громадське харчування, обробна промисловість, роздрібна торгівля, комерційна й адміністративна діяльність.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO), Міжнародний фонд розвитку сільського господарства (IFAD), Світовий банк та Всесвітня програма продовольства (WFP) визначили такі негативні наслідки пандемії COVID-19 для продовольчої безпеки та харчування:

1. Пандемія коронавірусу торкається всієї системи харчування. Логістичні послуги будуть обмежені в русі усередині країн та за кордоном.

2. Зменшуються доходи населення, а це в свою чергу негативно впливає на купівельну спроможність

3. Під вплив пандемії особливо потраплять ті країни, де є наявні гуманітарні кризи.

За експертними оцінками, до негативних наслідків пандемії у сфері сільського господарства та продовольства належать також:

– дефіцит робочої сили для збору врожаю у країнах, що до початку пандемії широко залучали трудових мігрантів (Іспанія, Італія, Німеччина, Франція);

– лімітований доступ сільського населення до медичних послуг і їх недостатнє володіння інформацією;

– транспортування більшої частини продовольства за допомогою морського транспорту робить складнішим доступ на ринки інших держав через обмежувальні карантинні заходи.

– зміна вподобань споживачів, а саме зростає попит на здорові корисні продукти, падає попит на цукор через обмеження на громадських заходів, проведення весіль і святкувань.

Пандемія COVID-19 негативно вплинула й на ринок енергетичних ресурсів. Із введенням карантину скоротилось виробництво, активність населення. В свою чергу, це зумовило зниження енергоспоживання і профіцит ринків енергетики. Прогнозують, що світовий попит на нафту впаде на рекордні 9,3 млн бар./добу у річному обчисленні у 2020 р. (середньорічне споживання нафти у 2019 р. становило 100,1 млн бар./добу [16]). У квітні 2020 р. споживання нафти було менше на 29,3 млн бар./добу, ніж у квітні 2019 р. Такий рівень споживання в останнє спостерігався в 1995 р. Відновлення економіки відіб'ється на підвищенні нафтового попиту, який в грудні 2020 р. буде нижче на 2,7 млн бар./добу, ніж в тому ж періоді 2019 р. [10].

Щотижнево скорочувався попит на електроенергію – на 2-7%. Це було спричинено заходами, що ввелись для боротьби з вірусом. В Німеччині навантаження в енергосистемах ЄС у квітні скоротилось на 13%, у Франції – 24%, Іспанії – на 26%, Італії – 28% [29].

Газова промисловість ще до спалаху коронавірусу мала надто високу пропозицію, низькі ціни та рекордні інвестиції, але це дуже різко було змінено кризою. ще на початку пандемії коронавірусу газові сховища Європи була заповнені на 60%, що є найвищим рівнем у березні за всю історію, а вже в останній тиждень березня споживання газу скоротилось більш ніж на 20% [29].

Відбулось різке падіння цін на енергоносії та енергоресурси, адже мало місце скорочення глобальної промислової активності через впроваджені заходи боротьби з вірусом, а це все знизило мобільність.

Ціни на енергоресурси та енергоносії різко впали, оскільки заходи щодо стримування пандемії істотно скоротили глобальну промислову активність, зменшили мобільність. Ціни на нафту впали на 7,3% у серпні 2019 – лютому 2020 року, а протягом березня ще на 42%. Найнижчу ціну нафти марки Brent було зафіксовано 31 березня 2020 р. на рівні 22,72 дол. США/бар. Такий надзвичайний спад зумовлює неефективність видобутку покладів нафти, таких як сланцеві в США та офшорні поклади в акваторії Північного моря. Спад ціни на нафту нижче граничної собівартості видобутку у 23 дол. США/бар. може обумовити припинення буріння. Прийняте рішення між експортоорієнтованими нафтопрофіцитними країнами на початку квітня 2020 р. обумовили поточне підвищення цін до 28,47 дол. США/бар [7, 12, 17];

Оптові ціни на електроенергію впали до рекордного мінімуму, зменшившись у Німеччині на 22%, Франції – 60%, Іспанії – на 56%, Італії – 43% порівняно із відповідним періодом минулого року. Системна ціна електроенергії, що торгується через NordPool, у 2-му тижні квітня 2020 р. склала 4,57 євро/МВт*год, скоротившись на 89,6% порівняно із відповідним періодом 2019 р. В окремих країнах (Бельгії, Великій Британії, Данії, Німеччині) в окремі години було сформовано негативні ціни на електроенергію [22, 26, 28];

Ціни на газ мають спадаючу тенденцію із середини 2019 р., заміщуючи вугілля в тепловій електрогенерації. Під час пандемії оптова ціна газу на голландському хабі TTF на початок березня 2020 р. складала 9,5 євро/МВт*год, скоротившись протягом місяця до 6,5 євро/МВт*год, переглянувши рекордні мінімуми фінансової кризи 2009 р. Більшість LNG-поставок вже скасовано, гнучкі механізми ціноутворення та більш висока собівартість поставок зрідженого газу роблять його виробників вразливими до закриття [21, 24].

3. Зупинка промисловості обумовлює тенденцію до скорочення викидів парникових газів:

– скорочення викидів двоокису вуглецю може скласти 5% у 2020 р., чого не спостерігалось з кінця Другої світової війни. Тоді як світова фінансово-економічна криза 2008 р. призвела до їх зменшення на 1,4% [25];

– викиди двоокису вуглецю в ЄС скоротяться на 250-450 млн т в 2020 р. [5];

– ціни на європейському ринку двоокису вуглецю знизилися на 25%: із 23,3 євро/т до 17,4 євро/т (докризовий їх рівень був стабільним та складав 25 євро/т) [11].

4. Незадовільні цінові сигнали та розпливчатість майбутніх перспектив обумовлюють відкладення або відмову від впровадження капіталомістких енергетичних проектів:

– уряди країн ЄС продовжують терміни аукціонів для «зеленої» енергетики та призупиняють штрафні санкції за запізнілі проекти. Велика Британія планує наступний «зелений аукціон» на вересень 2021 р. Німеччина проводить аукціон, але визначатиме переможців тільки після заспокоєння спалаху пандемії. Франція відстрочила тендери на сонячну енергетику на 2 міс. Ірландія зупинила кваліфікацію учасників у першому раунді [15];

– із 50 крупних нафтогазових проектів, які заплановані на 2020 р., лише 10 плануються до продовження. Більше половини із усіх попередньо прийнятих проектів до реалізації у 2020 р. є прибутковими при ціні нафти у 50 дол. США/бар. Інвестиції в 110 млрд дол. США відкладено. Нові цільові інвестиції можуть скласти 22 млрд дол. США, якщо будуть реалізовуватися лише найвигідніші проекти [23];

– майбутні проекти із розбудови енергетичної інфраструктури відкладаються у Північній та Південній Америках, Африці, Австралії, на Близькому Сході [31]. Натомість ЄС продовжує підтримувати розбудову газових та електричних мереж для гарантування енергетичної безпеки інтеграційного об'єднання [15].

5. Кінцевим споживачам енергії ЄС гарантується надійність енергопостачання в умовах пандемії:

– незважаючи на стрімке падіння оптових енергетичних цін, у березні 2020 р. середні ціни для побутових споживачів скоротилися для електроенергії на 1 %, а для газу на 6% порівняно із аналогічним періодом 2019 р. [30];

– у різних країнах ЄС компанії співпрацюють з урядами, щоб гарантувати доступ до енергії споживачів, навіть якщо вони не можуть оплатити рахунки. У 14 європейських країнах оголошено тимчасовий мораторій на рахунки за енергію. Впроваджуються рішення щодо гнучкого механізму платежів. По всій Європі існує загальне зобов'язання не відключати клієнтів [30].

2.2. Оцінка перспектив розвитку української економіки під впливом пандемії коронавірусу

Необхідно оцінити розвиток економіки України, звернувши увагу на те, як на це впливає світова пандемія вірусу COVID-19 та науково-технічні, інформаційно-психологічні й соціальні фактори. Варто брати до уваги й те, що ситуація у світі та в Україні є епідеміологічно не стандартною, а оцінювання і прогнозування доведеться робити неодноразова при швидких змінах ситуації, реагуючи на них.

Основою та підґрунтям для оцінки розвитку економіки України вірто взяти показники, ухвалені Верховною Радою відповідно до пропозиції Кабінету Міністрів, Державного бюджету України на 2020 р.: доходи були зменшені до 975,9 млрд грн (менше на 119,8 млрд грн (12%)), збільшені видатки до 1267 млрд грн (більше на 82,5 млрд грн). результатом цього є збільшення граничного дефіциту держбюджету 96,4 млрд до 298,5 млрд грн. дефіцит бюджету, що зростає, планують корити запозиченнями. Дозволим лімітом держборгу на 31 грудня 2020 р. є від 2,046 трлн до 2,388 трлн грн.

ЗМІ відмітили, що нову редакцію Державного бюджету на 2020 р. було побудовано на основі оновленого макроекономічного прогнозу, відповідно до якого передбачено спад ВВП на 3,8% (раніше очікувалося зростання ВВП на 3,6%), а інфляція буде прискорені до 8,6% замість 6,3%. Очікують, що експорт товарів та послуг скоротиться на 5,4% (до 59,8 млрд дол. США), а імпорт цих товарів – на 10% (до 68,1 млрд дол.). Був спрогнозований курс національної

валюти – із 27 грн/дол. до 29,5 грн/дол. Прогнозують навіть зростання курсу до 30,5 грн/дол. Натомість зарплата становить 11 тис. грн замість очікуваних 12,4 тис. грн, а рівень безробіття – 9,3%.

Наведені вище показники свідчать про те, що як уряд України уявляє можливі зміни в секторах економіки через вплив пандемії вірусу. найбільше скорочення доходів держбюджету відбулось за рахунок того, що план надходжень від податків на додану вартість з продукції імпорту був зниженим (мінус 45,6 млрд грн), з ПДВ товарів, що зроблені в Україні мінус 21,3 млрд грн, а податку на прибутки компаній мінус –20,5 млрд грн. До того ж, збільшили плани надходжень до держпідприємств, адже їм потрібно перерахувати 67 млрд грн (у чинному законі – 41,2 млрд грн).

Незабаром ЗМІ було оприлюднено дані прогнозів Державного бюджету на 2020 р. (нова редакція), ухвалені Верховною Радою. підґрунтям цього документу є матеріали, надані спеціалістами Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Національного банку України, інститутів Національної академії наук України, Держзовнішінформу, Міжнародного центру перспективних досліджень, DragonCapital, ICU, Vox Ukraine, Укрсиб банку та інших організацій.

Як прогнозують експерти, ВВП України може впасти ще більше, ніж світовий – на 4,3%. Прогнозують, що у 2021 р. це почне відновлюватись. Медіанним прогнозом експертів є – 2,3%. Консенсус-прогнозом передбачається зменшення споживання на 3%, імпорту – на 12,3%, експорту – на 7,8%, промислове виробництво – на 6,1%, сільськогосподарського – на 1,1%. Інфляція на 2020 р. прогнозується експертами на рівні 8%, на 2021 р. – 5,8%. Середньорічним обмінним курсом спрогнозували і назвали рівень 28,85 грн/дол. у 2020 р. та 30,00 грн/дол. – у 2021 р. [19].

Загалом немає різності між представленим консенсус-прогнозом від показників, що показані вище. Але за межі вірогідного виходять ті екстремальні показники, які використовували для консенсус-прогнозування. Це можна побачити по оцінках ВВП на 2020 р. Стає досить очевидно, що очікування

економічного зростання в Україні є безглуздим, адже економіка є сильно інтегрованою до міжнародного поділу праці і в той самий час надто вразлива до глобально-економічних шоків.

Міжнародні фінансові організації оприлюднили те, як вони бачать перспективи розвитку економіки України у 2020 р. Світовий банк очікує падіння ВВП в Україні на 3,6%. Експертами Світового банку було спрогнозовано, що інфляція зросте до 8,8% при дефіциті держбюджету в 4,8% ВВП, дефіцитом поточних рахунків платіжних балансів на рівні 2,8% ВВП, а також зросте рівень держборгу до 58% ВВП, натомість у 2019 р. цей показник був 52% ВВП. Ці прогнозовані розрахунки СБ є припущеннями, що пандемія COVID-19 піде на спад у другій половині 2020 р.

МВФ у своєму Світовому економічному звіті спрогнозував падіння ВВП України на 7,8% у 2020р. А на 2021 р. прогнозується, що економіки України відновиться на 3,7%. Прогнозують, що ціни зростуть на 4,6% у 2021 р. та на 7,3% у 2021 р. Також можливе скорочення дефіциту поточного рахунку українського платіжного балансу з 8% ВВП у 20119 р. до 3% ВВП у 2020 р, а також розшириться до 2,5% ВВП у 2021 р. [44].

Крім того, ЗМІ було наголошено, що прогнози щодо розвитку економіки в Україні є пов'язаними з ходом сценарію економіки у світі.

також багато експертів притримуються багато експертів щодо перспективного росту економіки України. А. Іванець, керівник відділу маркетингу та комунікацій Kreston GCG, Bank of America, заявив, що спад ВВП в Украхні цього року буде 5,7%. Впевнені й аналітики банків України, що спад ВВП буде відчутним. Натомість, за найгіршим сценарієм прогнозують 10% мінус за рік. Як показали результати опитування Американської торговельно-промислової палати «Економічний вплив пандемії коронавірусу на Україну», виконання 65% річних бізнес-планів компаній не буде виконано [68].

Національним банком України було запроваджено публікацію для огляду стану економіки в Україні та того що очікують підприємці, адже є сильна невизначеність щодо перспективи розвитку в подальшому.

Був опублікований «Економічний огляд тижня 17 квітня 2020 року», в якому зазначено, що валютний ринок України був спокійний, адже були збалансовані і попит, і пропозиція. Коливання обмінного курсу гривні відбувалось у низькому діапазоні. Відбулось зниження цін на товари харчової промисловості, на що вплинув ажіотаж, аби адаптуватись до новостворених умов та за умов збалансування валютного ринку. Більшість овочів, борошно, гречка і лимони дешевшали, а ціна на фрукти, а саме яблука, підвищувалась, на що був здійснений вплив спаду національної пропозиції на фоні вводу обмежень карантину. Ціни на послуги залишились незмінними, а ліки та паливо знизились.

Очікування щодо зайнятості населення погіршилися. Зменшилась та частина підприємств, де не спостерігались міни в кількості людей, які працюють у них. Компанії в галузі торгівлі, переробної промисловості, імпортери та середній бізнес налаштовані досить песимістично. Транспортні обмеження, що були введені, призвели до виникнення проблем з транспортуванням робітників. Натомість більшість компаній не планують звільняти працівників, а змінюють власні плани наймання працівників.

На ринку вакансій в Україні знизились кількості нових вакансій, а кількість нових резюме майже не змінилась. Зросла кількість безробітних, що зареєструвались. Це показує, що люди почали втрачати роботу через кризу. Від початку карантину збільшилися показники навантаження – з 2,2 до 3,1, внаслідок того, що кількість вакансій зменшилась. У всіх галузях української економіки ці показники зростали, але найменшими були у галузі сільського господарства, фінансів, медицині, роздрібній торгівлі. Г. Чижикова, керівник Торговельно-промислової палати України, зробив оцінку, що впродовж місяця часу кількість людей, що звільнились та стали безробітними зросла на 1,1-1,4 млн осіб та становить 2,6-2,9 млн осіб. Як результат, показник рівень безробіття на сьогодні становить 13,8-15,5%, і досяг рекордно найвищого рівня за останні 16 років.

Зробивши маркетингове дослідження, можна зібрати досить багато цікавої інформації про можливі шляхи розвитку економіки в Україні. Цифровою агенцією Postmen у квітні було опитано 802 особи-респонденти у Facebook – це була вибірка осіб за статтю, віком, місцем проживання та обсягами доходів. Як висновок, все більше людей почнуть відмовляти собі в продукції щоденного вжитку, якщо карантин буде довшим. Також різниться поведінка населення в залежності від місця проживання – чи то в селі, чи в місті. Зробили висновок, що епідемія більш притаманні містам, аніж селам. Адже життя у селах майже не змінилось із введенням карантинних заходів під час пандемії. Результатом є те, що люди, які мають низький рівень доходів почали працювати менше. Це може свідчити про те, що професії, які оплачуються менше та, яким необхідні були лише прості, низькі навички, зменшуються першими та в найбільшій кількості.

Було доведено й те, що різняться й витрати населення у містах та селищах. У містах люди перестали витрачати кошти на розваги, кафе, ресторани, бари, спортивні зали, тому на період карантину їхні витрати зменшились. На відміну від міських жителів, населення селищ почали витрачати більше коштів на продукти, медикаменти, товари першої необхідності. Деякі покупки громадяни відклали на пізніше, а саме купівля одягу, взуття, відпочинок, відпустки. Але всі великі та цінні покупки значно знизись, а також оплати комунальних послуг [43].

Проведені маркетингові дослідження, що були згадані в цьому підрозділі, допомагають зрозуміти про те, в яких напрямках можуть відбутись зміни економічного розвитку України у 2020-2021 рр. через вплив карантинних заходів в період пандемії вірусу COVID-19. очікується те, що витрати на споживання та інвестиції в Україні скоротяться, а наслідком цього будуть скорочені обсяги будівництва, оптових та роздрібних торгівель, попит на громадське харчування, та й можливість в умовах карантину загалом, пасажирські авіаперевезення, а також готельно-ресторанний бізнес, туризм, розваги.

Епідемія вірусу COVID-19 загрожує не лише здоров'ю населення, але й призводить до краху економіки, величезних втрат для бізнесу. Також те, що деякі держави Європи не будуть відкривати кордони вплине на туризм українців та їх трудову діяльність закордоном, а також є мінусом для країн ЄС. Завідуючий відділом державних фінансів Інституту Growford Т. Богдан, доктора економічних наук, зробив оцінку, що обсяги грошових переказів емігрантів можуть скоротитись на 26-41%, але це залежатиме від того, скільки буде тривати карантин в країнах і, чи повториться спалах COVID-19 в майбутньому [18].

Наслідком цих змін є підвищення рівня безробіття, доходи населення скорочуються, структура платіжного балансу в Україні погіршується.

2.3. Аналіз діяльності компанії Relokia в умовах кризи, викликаній COVID-19

Relokia – IT компанія з власними рішеннями для бізнесу. Це компанія повного циклу, в команді якої працюють розробники, тестувальники, маркетологи, продавці, а також відділ підтримки. Серед клієнтів компанії – Arkansas State University, Zyxel, Thule Sweden, Discovery та багато інших світових компаній. Серед працівників компанії є як професіонали з багаторічним досвідом, так і ті, хто тільки почали свій шлях в IT сфері [59].

Це українська компанія, що заснована і здійснює діяльність у Тернополі протягом трьох років. Компанія займається розробкою таких проектів, як міграція даних між платформами для підтримки клієнтів (Zendesk, Freshdesk, Help Scout, Jira Service Desk, Salesforce Service Cloud), навчальними платформами (Moodle, Google Classroom, Thinkific, Canvas), системами управління проектами (Trello, Asana, Wrike, Jira Software, MS Projects).

Найбільший продукт компанії – це Help Desk Migration. Компанія є дочірньою компанією Relokia, яка саме і надає послуги міграції даних між платформами підтримки клієнтів.

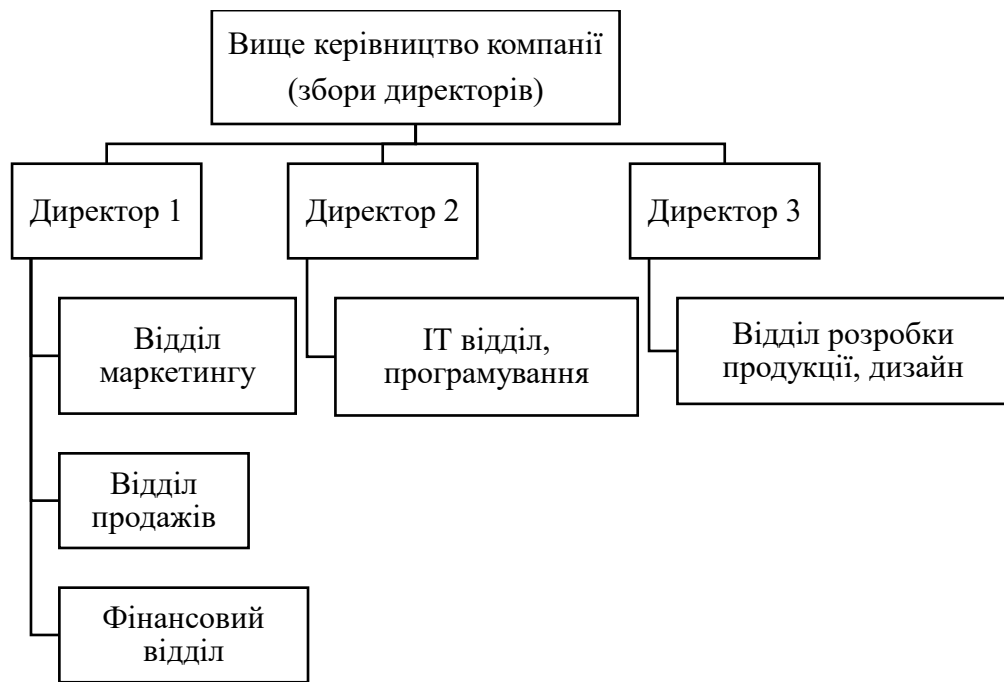


Рис. 2.2. Структура компанії Relokia

Джерело: складено автором.

Прибуток компанії становить близько 80 тис. дол. США в місяць, а кількість клієнтів постійно збільшується, адже зростає попит на перенесення даних у платформи з кращим функціоналом та різноманітними можливостями для бізнесу (рис. 2.2). Впродовж трьох років роботи компанія стала лідером на ринку, що забезпечує якісну міграцію даних та компетентну підтримку впродовж всього процесу роботи з клієнтами.

Кількість працівників компанії – 31, які працюють у таких підрозділах:

- відділ продажів;
- відділ маркетингу;
- фінансовий відділ;
- ІТ відділ;
- відділ розробки продукції.

ІТ сфера не стоїть на місці, а розвивається дуже швидкими темпами. Тому, хоч компанія Relokia і знаходиться у Тернополі, натомість здійснює свою діяльність далеко за межами України, а її послуги користуються попитом у країнах Європи, Азії, Америки та світу загалом, тобто компанія орієнтована на зовнішній ринок.

Керівництво компанії здійснюється трьома директорами (CEO), які приймають рішення на зборах. Відповідно кожен з них очолює такі відділи (див. Рис. 2.2):

1. Директор 1:

– відділ маркетингу займається написанням статей та допоміжних FAQ, створенням реклами для залучення клієнтів;

– відділ продажів складається з п'яти менеджерів, які вільно володіють англійською мовою та мають технічні навички, або допомогти клієнтам впродовж всього процесу міграції даних та є висококваліфікованими фахівцями з надання послуг підтримки клієнтів, а показники їх результатів, тобто середній час відповіді на запити клієнтів у порівнянні з рештою компаній в даній галузі, видно з рис. 2.3;

– фінансовий відділ – складання плану продажів, повернення коштів клієнтам (при потребі), розрахунок та виплата заробітної плати.

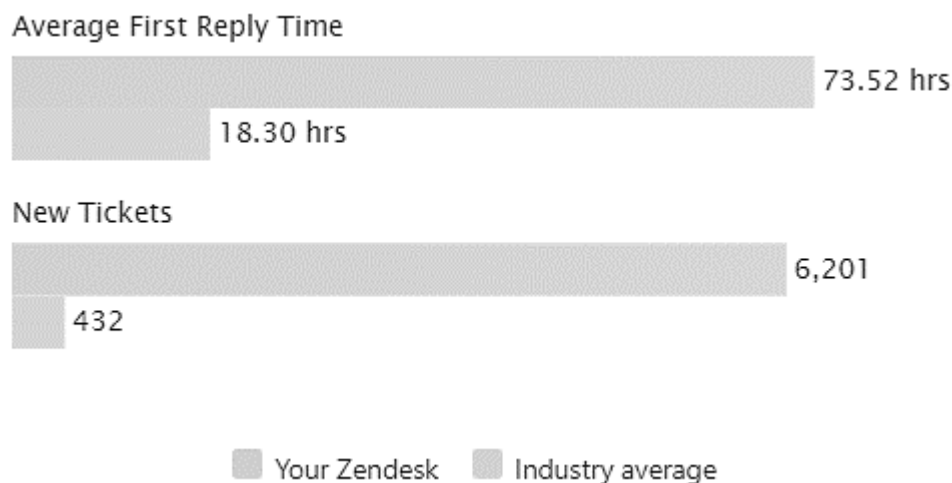


Рис. 2.3. Індекс Zendesk: середній час відповіді на запити клієнтів та кількість запитів

Джерело: [34].

2. Директор 2:

– ІТ відділ, програмування – розробка продукції, її написання, покращення сервісу, автоматизація процесів, виправлення помилок тощо.

3. Директор 3:

– відділ розробки продукції, дизайн продукції – вигляд сайтів, інструменту міграції, виправлення помилок в перегляді сторінок тощо.

We are proud to be:



Рис. 2.4. Нагороди G2.com для компанії Relokia за період роботи восени 2020 р.

Джерело: [4].

Отже, компанія Relokia є компанією, що орієнтована на зовнішній ринок та працює в ІТ сфері, надаючи послуги міграції даних, які на сьогоднішній день користуються попитом серед малого та великого бізнесу. Компанія, в якій працює всього 31 висококваліфікований працівник, сьогодні є лідером серед конкурентів та займає лідируючі позиції в рейтингах та отримала відповідні нагороди, що зображені на рис. 2.4.

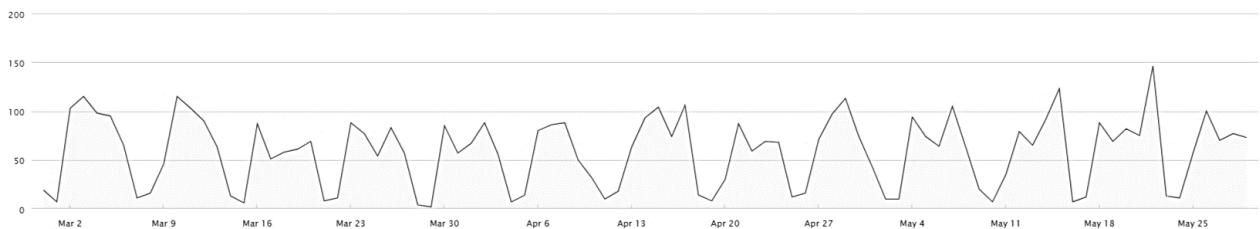


Рис. 2.5. Обсяги запитів клієнтів в період з 1 березня 2020 р. до 29 травня 2020 р.

Джерело: складено автором.

У важкий період пандемічної кризи COVID-19 працівники компанії Relokia пішли на вимушений карантин та продовжують працювати з дистанційно, з дому. Можливість працювати віддалено є чи не найбільшою перевагою ІТ компаній – вони можуть здійснювати свою діяльність з будь-якого куточка планети, достатньо буде лише підключення до Інтернету.

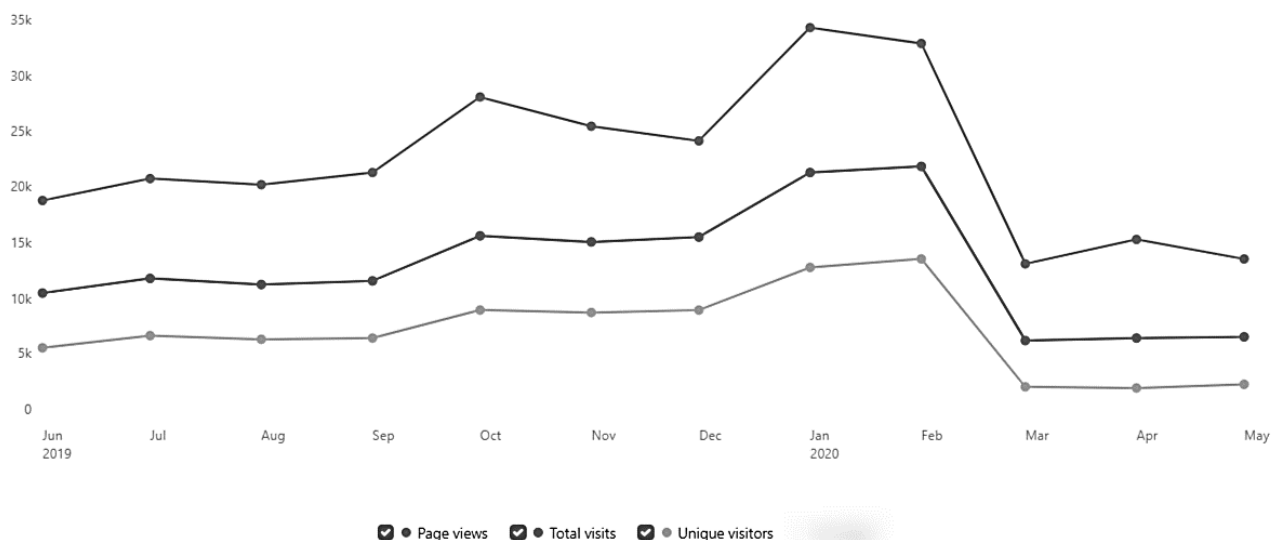


Рис. 2.6. Активність клієнтів на сайті компанії в період з червня 2019 р. по травень 2020 р.

Джерело: складено автором.

Проте «пандемічна» криза також торкнулась й ІТ сфери, а зокрема й компанії Relokia. З рис. 2.5 видно, що кількість запитів клієнтів з 1 березня 2020 р. до 29 травня 2020 р. різко знижувалась та збільшувалась впродовж даного періоду, тобто були наявні стрибки, але значно не знизилась на період карантину.

Натомість, з рис. 2.6 видно, як змінилась активність відвідувачів сайту та клієнтів загалом з червня 2019 р. по травень 2020 р.

Доцільно також буде розглянути період з червня 2020 р. по серпень 2020 р., статистику якого зображено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Обсяги запитів клієнтів в період з червня 2020 р. по серпень 2020 р.

Джерело: складено автором.

Очевидно, що після послаблення карантину у світі загалом обсяги запитів клієнтів збільшились у червні та були стабільні відповідно у серпні. Також проаналізуємо запити з вересня 2020 р. по листопад 2020 р. (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Обсяги запитів клієнтів в період з вересня 2020 р. по листопад 2020 р.

Джерело: складено автором.

Для порівняння також варто розглянути активність клієнтів на сайті компанії в період з листопада 2020 р. по жовтень 2020 р., що показано на рис. 2.9.

Відповідно до кількості клієнтських запитів варто розглянути й прибутки компанії Relokia в період з січня 2019 р. по листопад 2020 р. (Рис. 2.10), щоб порівняти дохід до початку карантину, період карантину, його послаблення та знову посилення.

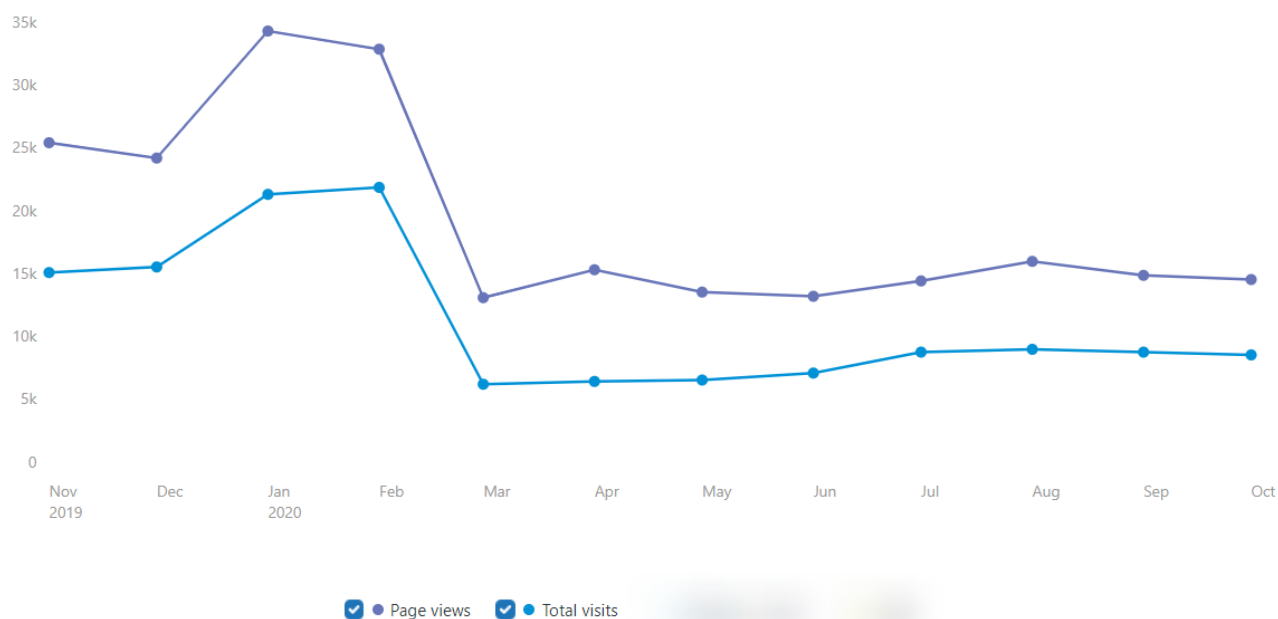


Рис. 2.9. Активність клієнтів на сайті компанії в період з листопада 2020 р. по жовтень 2020 р.

Джерело: складено автором.

З рис. 2.10 видно, що обсяги прибутків компанії до введення карантинних заходів були більші, ніж із початком світової епідемії COVID-19. Причиною цього стало те, що й самі клієнти змушені були організовувати свою діяльність для дистанційної роботи.

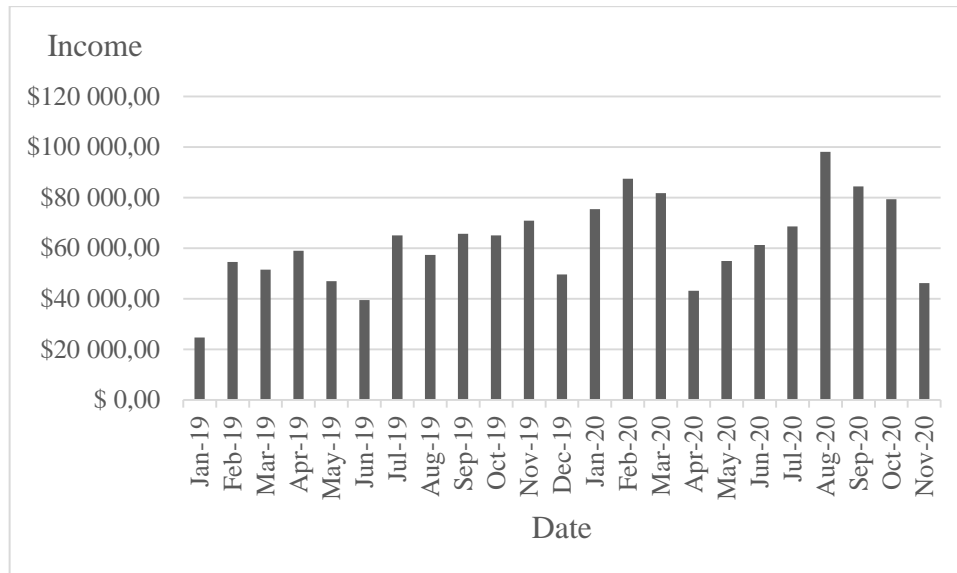


Рис. 2.10. Обсяги прибутків компанії Relokia за період з січня 2019 р. по листопад 2020 р.

Джерело: складено автором.

Проекти міграцій даних були перенесені на липень, а особливо серпень. Прибутки компанії Relokia після введення карантинних заходів карантину знизились (квітень-травень 2020 р.). Цей кризовий період був особливо важким для компанії.

Дохід компанії почав збільшуватись з травня 2020 р., коли клієнти, адаптувавшись до нових умов, та пристосувавши свої бізнеса, продовжили цікавитись послугами компанії Relokia та здійснювали запити нових проектів міграцій. Особливе зростання відбулось у серпні 2020 р., коли значна кількість клієнтів почала роботу над запланованими проектами та стартували процеси міграцій, що й призвело до значного підвищення попиту, кількості клієнтських запитів, й, відповідно, збільшення доходів компанії Relokia.

Частина відкладених проектів стартували й у вересні 2020 р. Але прибутки компанії продовжили йти на спад (жовтень-листопад 2020 р.).

Результати продажів за листопад 2020 р. є зовсім невтішними. Причинами такого різкого зниження доходу є повний локдаун у Великобританії, посилення карантинних заходів у світі. Це призвело до відкладання клієнтами їх проектів міграції на грудень 2020 р. – січень-лютий 2021 р. Також причиною низької відвідуваності сайту компанії є й День подяки та відповідно вихідні дні, через що знизився попит зокрема клієнтів зі США, Канади. Перелічені причини призвели до наслідків: зниження доходу компанії, невиконання командою з продажів їхнього місячного плану. На даний момент клієнти компанії, а, як результат, і компанія Relokia, знаходяться у невизначеному стані. Плани підприємства, а відповідно й клієнтський попит дуже важко спрогнозувати. Це зумовлюється локдауном коронавірусної кризи у всьому світі.

Надалі необхідно чітко окреслити позиції компанії на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми. Для цього проведемо SWOT-аналіз компанії Relokia. Цей метод завдячує своєю появою групі авторів книги Business Policy, Text and Cases, що побачила світ у 1969 році. Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування.

Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- strengths (сильні сторони);
- weaknesses (слабкі сторони);
- opportunities (можливості);
- threats (загрози).

Найважливіше завдання SWOT-аналізу – допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Як видно з табл. 2.1 SWOT аналізу – до сильних сторін відноситься те, що компанія працює в галузі ІТ. Власне дана галузь розвивається стрімкими темпами, а попит зростає.

Таблиця 2.1

SWOT аналіз компанії Relokia

<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – галузь ІТ; – висока якість ІТ таланту; – висококваліфікований персонал; – постійне вдосконалення кваліфікації персоналу; – досвід роботи на ринку; – широкий радіус обслуговування; – значна кількість постійних клієнтів. 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – несприятливе законодавче поле; – відсутність державного фінансування; – орієнтованість діяльності компанії на міжнародний ринок.
<p style="text-align: center;"><u>Можливості:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – можливість працювати віддалено – робота з клієнтами в Інтернеті, безконтактно; – розвиток новітніх технологій; – збільшення попиту на ІТ послуги; – оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг; – партнерство з іншими компаніями. 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – популяризація політики протекціонізму в країнах клієнтів; – світова криза, пандемія; – зростання рівня конкуренції.

Джерело: складено автором.

В компанії працюють талановиті висококваліфіковані програмісти, що має значний вплив на розвиток компанії, розробку продукції, розвиток новітніх технологій та підвищує конкурентоспроможність компанії. Компанія проводить якісні курси для підвищення кваліфікації працівників всіх відділів, особливо – відділу продажів, адже знання специфіки кожної з платформ неабияк впливають на надання послуг.

Як зазначалось раніше, досвід роботи компанії на ринку – 3 роки. За цей час компанія стала лідером ринку, має власну базу постійних клієнтів та є партнером кількох популярних компаній (платформ). Перевагою партнерства для компанії є наявність постійного попиту замовників.

Плавно переходячи до можливостей, варто відзначити можливість віддаленої роботи, що є значною перевагою, адже в період пандемії коронавірусу та карантину компанія не перестає працювати та надавати послуги безконтактно. Звідси лише одна загроза – криза, а разом з нею зменшення попиту на послуги, відповідно – зниження доходів компанії.

На сьогоднішній день, в умовах глобалізації та всесвітнього розвитку новітніх технологій попит на ІТ послуги зростає, а власне самі послуги оновлюються. Щодо слабких сторін, то варто відзначити несприятливе

законодавче поле та відсутність державного фінансування для підтримки ІТ сфери та компанію, що здійснюють свою діяльність в Україні.

Орієнтованість діяльності компанії є як перевагою, так і недоліком з точки зору на те, що популяризація політики протекціонізму в країнах клієнтів є загрозою діяльності компанії. Адже є можливість зниження попиту на послуги. Клієнти будуть в більшості випадків будуть обирати вітчизняного виробника, аніж послуги з-за кордону.

Під впливом кризи в умовах пандемії платоспроможність клієнтів знижується, а водночас підвищується конкуренція між компаніями, як наслідок – зростають витрати на маркетинг.

Епідемія коронавірусу та карантин, а натомість і світова криза мають сильний вплив на галузі, де здійснюють свою діяльність клієнти компанії. Це і є головною причиною зниження попиту. Багато клієнтських проектів відкладені на кінець року або ж взагалі відмінені. Серед клієнтів компанії є й інші ІТ компанії, магазини одягу та товарів промисловості, туристичні компанії, адвокатські чи нотаріальні компанії тощо.

Отже, віддалене здійснення діяльності немає впливу на ефективність та успішність компанії Relokia. Натомість криза коронавірусу має вплив на всі галузі економіки, а ІТ галузь компанії не є виключенням, адже дане підприємство цілком і повністю є залежним від клієнтського попиту.

Висновки до розділу 2

1. У 2020 році одним з головних чинників впливу на економічні процеси виявився фактор розповсюдження пандемії COVID-19.

У відповідь на пандемію COVID-19 відбулись суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав світу, у тому числі і в Україні. Так, було запроваджено надзвичайний стан в цілому в країнах або в окремих регіонах чи сферах; майже у всіх країнах запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи (карантинні зони, перевірка температури, скасування масових заходів, закриття

навчальних та культурно-розважальних закладів); встановлено обмеження виїзду/в'їзду до країн та пересування всередині країн; посилено роль державного управління в надзвичайних умовах; встановлені обмеження трудової діяльності; введені нові дистанційні форми праці та освіти.

Такі безпрецедентні кроки спричинили уповільнення економічного розвитку у країнах світу.

2. Україна, як і інші країни світу, зазнає відчутного негативного впливу як світової пандемії та, відповідно, скорочення світового попиту, так і карантинних заходів, запроваджених всередині країни.

Урядом України було пом'якшено тиск ззовні на бізнесову діяльність, адже були надані деякі пільги і знижки, мінімальна компенсація зарплати для підприємців. Але, це є недостатнім, аби підтримати малий і середній бізнес в Україні.

Нині перед Україною постало безліч викликів. І завдання будь-якої влади зараз – забезпечити прийняття зважених та дієвих управлінських рішень. Саме це дозволить пережити кризу з мінімальними втратами для держави та її населення.

3. Relokia – IT компанія з власними рішеннями для бізнесу. Це українська компанія, що заснована і здійснює діяльність у Тернополі протягом трьох років. Компанія займається розробкою таких проектів, як міграція даних між платформами для підтримки клієнтів, навчальними платформами, системами управління проектами.

Найбільший продукт компанії – це Help Desk Migration. Компанія є дочірньою компанією Relokia, яка саме і надає послуги міграції даних між платформами підтримки клієнтів.

Світова криза, спричинена локдауном пандемії COVID-19, що має сильний вплив на діяльність компанії, спричинила зниження клієнтського попиту, а внаслідок цього і зменшення прибутку. Нестабільна кризова ситуація у світі зумовлює складність проведення аналізу та здійснення прогнозів щодо складання планів продажів компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID – 19

3.1. Напрями реалізації антикризової політики держави, спрямовані на подолання кризи в Україні

Необхідно виділити фактори, які будуть сприяти відродженню української економіки від наслідків локдауну та кризи, спричиненої вірусом COVID-19. Кабінет Міністрів України виділяє такі фактори:

- високий світовий попит на вітчизняну агропромислову продукцію;
- зниження цін на імпортні енергетичні товари;
- міцніша банківська система у порівнянні з попередніми кризами.

Щоб подолати негативні наслідки кризи пандемії коронавірусу для економіки України були міністерство розвитку економіки залучило спеціалістів

з торгівлі та сільського господарства, натомість вони запропонували заходиться для підтримання бізнесу та населення (Додаток В. Таблиця В.1).



Рис. 3.1. Чотири етапи антикризової політики

Джерело: складено автором.

Варто виділити чотири етапи розвитку епідемічних явищ кризи, аби запропонувати антикризові заходи (див. Рис. 3.1):

1. Активна фаза, а саме – карантин. Основним завданням є стабілізувати епідеміологічну ситуацію та створити умови, щоб запобігти й мінімізувати економічні втрати та поширення рецесії на широкий спектр галузей;

2. Вихід з карантину. Необхідно відмінити карантинні обмеження не впливаючи негативно на епідеміологічну ситуацію з мінімальними втратами;

3. Стабілізація та відродження економіки. Головне завдання – відновити економіку, доходи населення та процеси соціального й економічного розвитку;

4. Стабільне зростання модернізованої економіки. Основна ціль – створити умови для зростання на новому рівні та протидіяти будь-яким епідеміологічним загрозам у майбутньому.

Основними соціальними та економічними проблемами **першого етапу** в Україні є:

– дефіцит коштів у таких верствах населення, як сім’ї з дітьми, інваліди, пенсіонери, через додаткові витрати та обмежені джерела додаткового заробітку в період епідемії;

– нестача обігових коштів підприємств через тимчасове зниження попиту та зміни кон’юнктури ринків;

– скорочення робочих місць через неспроможність підприємств виплачувати заробітну плату, і, як наслідок – поширюється безробіття;

– зростання цін на товари, попит на які спричинений умовами коронавірусної пандемії.

Важливим є підтримати малий та середній бізнес, відповідно виділити такі напрямки державних антикризових заходів: субсидувати юридичних та фізичних осіб, а саме тих, які найбільше постраждали від пандемії аби компенсувати зарплату працівникам на час карантинних заходів; держава повинна компенсувати відсотки за пільговими кредитами на виплату заробітної плати найманим працівникам; ввести податкові пільги суб'єктам господарювання від створення нових робочих місць; надавати пільгових кредитів суб'єктам господарювання на розробку ПЗ аби забезпечити дистанційну роботу; визначити галузі, що є найбільш вразливими період карантину; відстрочити податкові та соціальні платежі на карантинний період для підприємств, які змушені повністю призупинити свою діяльність в скрутний період кризи; ввести податкові канікули та заборону про розрив договорів оренди; створити online-платформу для підприємств, надавши змогу спілкуватись з метою обміну досвідом; відстрочки платежів.

Основною проблемою **другого етапу** в Україні на рівні з проблемами першого етапу є можливий негативний розвиток подій через швидке скасування карантину.

Важливою є підтримка малого та середнього бізнесу, протидіяти скороченню робочих місць, вводити лояльні штрафні санкції у сфері оподаткування, компенсувати відсотки за кредитами для мікропідприємств та малого бізнесу.

далі необхідно виділити такі головні напрямки державної антикризової політики **третього етапу**:

- державна політика повинна перейти від підтримування до стимуляції відродження та стабільного економічного розвитку;
- організовуючи бізнесові процеси, необхідно брати до уваги нові економічні умови, що склались;
- населення та бізнес потребують підготовки для здійснення діяльності у новому середовищі;

– державна політика має бути направлена так, аби залучати інвестиції та створювати нові робочі місця, стимулювати зайнятість.

Основний напрям антикризових заходів – це проводити ефективну політику, створюючи нові робочі місця, а саме запровадити податковий кредит з податку на прибуток у фіксованій сумі 50 тис. грн за кожне нове робоче місце в пріоритетних видах економічної діяльності та 25 тис. грн – в інших; знизити рівня безробіття, заповнюючи робочі місця; підвищити мінімальну зарплату та пенсії; підтримувати та стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу.

Одним з важливих напрямків **четвертого етапу** є підтримати і стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу: обґрунтувати заміну спрощеної системи оподаткування системою податкових пільг у рамках звичайної системи оподаткування; врегулювати і нейтралізувати адміністративні бар'єри для розвитку малого бізнесу, пом'якшити контроль за діяльністю суб'єктів малого підприємництва.

3.2. Зарубіжний досвід виходу міжнародного бізнесу з кризи COVID-19

Є дві стратегії, якими користуються країни світу, або здолати поширення вірусу COVID-19:

1. Стратегія жорстких обмежень (більшість країн світу) змушує підприємства закриватись або переходити на дистанційну роботу, а саме ті, що не є критично необхідними для забезпечення життєдіяльності, самоізолюватись і обмежити пересування населення. На сьогодні дана стратегія є найбільш потужною в боротьбі проти коронавірусу..

2. Стратегія м'яких обмежень (Нідерланди, Швеція, Південна Корея, Білорусь та ін.) має на меті забезпечити дотримання соціальної дистанції, заборонити масові заходи і впровадити дії, спрямовані проти епідемії на підприємствах, що працюють.

Країни ЄС визначили негативний вплив на економіку в цілому та малого і середнього бізнесу (Додаток Г. Таблиця Г.1). Міжнародні організації розробили

рекомендації для їх і поступового відновлення економіки після завершення пандемії. МВФ головним заходом економічної підтримки у постпандемічний період виділяє введення цільової фіскальної та кредитної підтримки компаній і підприємств, що постраждали внаслідок пандемії. МОП пропонує такі заходи:

1. Стимулювати економіку та зайнятість.
2. Підтримка підприємств, зайнятості та доходів.
3. Захист працівників на робочих місцях.
4. Соціальний діалог.

Світовий банк створив фонд швидкого фінансування боротьби з COVID-19, кошти якого будуть спрямовані на підтримку компаній у тих секторах економіки, що найбільше постраждали, а також на зміцнення національних систем охорони здоров'я. На даний момент розмір фонду становить 14 млрд дол. США.

ООН та ЮНКТАД для відновлення економіки планують використовувати позики на полегшених умовах і гранти на фінансування систем охорони здоров'я. Ці види допомоги, найперше будуть впроваджені у країнах, що розвиваються.

Країни G20 планують вкласти у світову економіку понад 5 трлн дол. США, а головними пріоритетами є врятувати життя людей, захистити доходи і робочі місця, зберегти фінансову стабільність.

На сьогоднішній день країни ЄС запропонували інструменти захисту економіки від негативного впливу коронавірусу (Додаток Д. Таблиця Д.1). З огляду малого та середнього бізнесу всі ці заходи матимуть позитивний вплив, але важливо, щоб вони були доступні через простий адміністративний процес. Якщо позики, гранти та гарантії вимагають детальних заявок, це може стримувати особливо ті підприємства, що є найменшими, які постраждали найбільше. Сьогодні кілька країн застосували підхід, який відстоюють асоціації малого та середнього бізнесу для надання термінової та не бюрократичної допомоги найменшим підприємствам. Часто здійснюються фінансування

мікропідприємств, що мають невелику кількість працівників, а власне перевірки відбуваються аж після цього.

Головні центральні банки знижують ставки до нуля, максимально використовуючи монетарні інструменти стимулювання економіки (Європейський центральний банк, ФРС США, Банк Англії). Центральні банки таких країн, як Австралія, Туреччина, Норвегія, Нова Зеландія, Чехія, Росія пом'якшили відсоткову політику. Для подолання кризи Європейський Центральний Банк, ФРС США, центральні банки Канади, Великої Британії, Японії, Австралії, Індонезії, Ізраїлю, Швеції розпочали програми купівлі державних та корпоративних облігацій. Європейський Центральний Банк, ФРС США, Банк Англії, Центральні банки ОАЕ, Оману, Росії, Австралії запустили програми фінансування банків, які беруть участь у підтримці бізнесу, а центральні банки Китаю, ОАЕ, Росії, Малайзії, Індонезії, Ісландії знизили резервні вимоги до банків. Центральні банки Індії, Індонезії, Норвегії, Росії здійснили вливання на валютний ринок для підтримки національної грошової одиниці та забезпечення достатньої валютної ліквідності, готовність проводити валютні інтервенції виказали Національний банк Чехії, Банк Мексики, Центральний банк Чилі, Центральний банк Домініканської Республіки й інші.

У спільній Заяві Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), Міжнародного фонду розвитку сільського господарства (IFAD), Світового банку та Всесвітньої програми продовольства (WFP) щодо подолання наслідків впливу COVID-19 на продовольчу безпеку та харчування запропоновано такі заходи у сфері сільського господарства та продовольчої безпеки:

1. На даний момент міжнародний ринок продовольства забезпечений, тому необхідно забезпечити стабільні, надійні та прозорі продовольчі джерела країнам, в яких є великі частки ринку. Потрібно уникати факторів, які можуть збільшити нестабільність ринків продовольства (панічні реакції, швидка ескалація закупівель та ін.).

2. Держави мусять здійснювати спільну роботу, щоб зміцнити їх співпрацю в період пандемічної кризи, що впливає на весь світ. Важливим є забезпечення політики короткострокових заходів обмеження продовольства, не спотворюючи глобальні ринки.

3. Важливими є торговельні логістичні послуги сільського господарства. Необхідно прикласти максимум зусиль, аби забезпечити відповідне функціонування усіх ланцюгів продуктів харчування та підтримати виробництво, доступність різноманітної та здорової їжі.

4. Нормальній діяльності ринків сприятимуть спільні дії та колективні рішення.

5. Створити систему сільськогосподарського ринку для моніторингу світових пропозицій та цін (ініціатива G20).

6. Посилюється необхідність інвестицій через негативний вплив коронавірусу на економіку, адже вони допоможуть запобігти можливим спалахам інфекційних захворювань в майбутньому.

7. Потрібно зосередити всі зусилля відносно підтримки бідних, аби в них був доступ до їжі, а також тих людей, дохід яких зменшився через епідемію коронавірусної хвороби.

8. Надавати постійну гуманітарну допомогу вразливим групам людей, їх пристосування до наслідків коронавірусу. Саме інвестиції дадуть змогу прискорити всі зусилля для відновлення та підвищення стійкості вразливих груп населення.

9. Створення партнерських відносин для подолання порушень на ринку та забезпечення функціонування ланцюга постачань:

- сприяння партнерству фермерів з іншими зацікавленими сторонами;
- впровадження інновацій в аграрну сферу;
- просування ланцюжків «короткої вартості» та підтримка домашнього виробництва як у міській, так і у сільській місцевостях;
- полегшення доступу фермерів до сховищ;
- налагодження електронної комерції;

– розвиток мереж соціального захисту, застосування страхових схем, надання допомоги, виявлення та надання консультацій щодо альтернативних можливостей отримання доходу, вирішення локальних конфліктів.

Для зміцнення ринкової безпеки деякі країни ввели заходи перегляду внутрішніх запасів продовольства, обмежили або повністю заборонили експорт деяких видів товарів:

– у Росії з 01.04.2020 р. по 30.06.2020 р. запровадили тимчасові квоти на експорт основних зернових культур в країни, що не є членами ЄАЕС (не більше 7 млн т);

– у Казахстані запровадили заборону на експорт деяких видів продовольчої продукції, зокрема гречки, борошна пшеничного або пшенично-житнього, цукру білого, картоплі, моркви, ріпи, буряку, цибулі ріпчастої, білокачанної капусти, насіння соняшнику та соняшникової олії. Обмеження на експорт пшениці та борошна для збереження обсягів кормів і переробки харчовою промисловістю;

– у Туреччині – обмежили експорт лимонів;

– у Сербії – заборонили експортувати деякі продовольчі товари (пшеничне борошно, соняшкову олію, білий цукор);

– в Україні – ведення тимчасового режиму ліцензування і квотування експорту гречки і зерна гречки лущеного (без плодової оболонки) до 01.07.2020 р.

У країнах ЄС планують спростити умови для в'їзду працівників у сфері «сезонного» сільського господарства, зокрема, для збору врожаю культур, що не можливо механізувати (полуниця, спаржа та ін.). Мають на меті ввести прості і швидкі процедури забезпечення безперешкодного проходження кордону з перевіркою стану здоров'я мігрантів. Країни світу також прагнуть над розробкою заходів захисту енергетичної сфери.

Кінцевим споживачам енергії ЄС гарантується надійність енергопостачання в умовах коронавірусної кризи:

– порівняно з березнем 2019 року, хоч оптові енергетичні ціни сильно впали, проте середні ціни для побутових споживачів знизились на 1% для електроенергії та 6% для газу;

– держави ЄС гарантують доступність енергії для тих споживачів, які не мають змоги оплатити їхні рахунки. 14 країн Європи тимчасово оголосили мораторій на рахунки за енергію. Запроваджують гнучкий механізм платежів, у всій Європі працює загальне зобов'язання не відключати клієнтів від подачі енергоресурсів.

– уряди держав Європи продовжили аукціони для «зеленої енергетики», поставили на паузу штрафні санкції щодо запізнених проєктів. Великобританія запланувала «зелений аукціон» у вересні 2021 р. ФРН проводитиме аукціон, натомість буде визначати переможців лиш після затихання спалаху пандемії коронавірусу. У Франції тендери були відстрочені на два місяці на сонячну енергетику. В Ірландії зупинена кваліфікація учасників першого раунду.

На разі сплановані дії щодо боротьби зі спалахом коронавірусу здійснюються у напрямку невідкладних заходів із забезпечення функціональної роботи надважливих об'єктів енергетики. Першочерговими завданнями, спрямованими на подолання кризи в умовах зростання пандемії COVID-19 є [1]:

– посилити державні й комерційні зусилля щодо протидії надзвичайним ситуаціям у сферах критично важливих енергетичних послуг;

– адаптувати енергетичну систему до роботи в умовах кризи, що постійно розвиваються;

– підвищити захист здоров'я та забезпечити працівників, що працюють на надважливих об'єктах енергетичної сфери;

– запровадити регулювання енергетики на основі пріоритетів суспільних інтересів;

– зосередити державні витрати на подоланні пандемії а решту другорядних завдань відкласти на постпандемічний період.

Криза в умовах пандемії в той самий час мотивує й до реалізації реформ, що могли б змінити та відновити економіку, і це мають бути такі заходи:

- просувати здоровий стан енергетичних ринків, що відображатимуть основні принципи ринкового функціонування і здолають нестабільність;
- використовувати політичну волю, щоб розбудовувати проекти чистої енергетики та енергетичну інфраструктуру для проведення тривалих регуляторних реформ, відкривати та сполучати енергетичні ринки для отримання довгострокових екологічної, соціальної та економічної користі.

Першочерговими заходами боротьби з COVID-19, що впроваджується в державах Європи є [1]:

- мораторій на відключення споживачів на випадок несплати за енергію;
- мораторій або зниження чи відтермінування рахунків за енергію для побутових споживачів та малого бізнесу;
- мінімізація ризиків зараження вірусом надважливих працівників, ізолюючи їх на об'єктах, розмежування робочих зон;
- масштабування електронного сервісу для споживачів енергії;
- запровадження спеціальних фондів для споживачів, постачальників, інвесторів та працівників.

На період екстреної ситуації функціонування енергетики спрямоване на гарантування енергетичної безпеки. В Іспанії прийняли заходи у цьому напрямку (Додаток М. Таблиця М.1).

Чимала фінансова підтримка сектору енергетики була запропонована Канадою [14]:

- виділити 2 млрд дол. США, щоб підтримати працівників, а це надасть змогу забезпечити роботі місця і організувати близько 10 тисяч нових місць для роботи працівників;
- виділити 750 млн дол. США для нової кредитної програми у 2020-2021 рр. для нових традиційних та офшорних нафтогазових родовищ;
- забезпечити доступність бізнес-кредитів для середнього бізнесу в сфері енергетики для підтримки оборотного капіталу.

3.3. Шляхи виходу компанії Relokia з кризового стану

Вплив кризи, спричиненої пандемією COVID-19 на діяльність компанії Relokia є неминучим, адже її прибутки напряму залежать від платоспроможності клієнтів, а разом з тим і попиту. Отже, пропонуємо такі шляхи виходу компанії з кризового стану:

1. Додавання нових, підтримуваних для міграції, платформ для залучення нових клієнтів. Це допоможе розширити власні можливості, тобто спектр послуг, які зможе надавати компанія, а також збільшить клієнтську базу. Завдяки цьому буде забезпечене додаткове надходження коштів у компанію.

2. Маркетинг та реклама. Потрібно збільшити обсяги реклами – її розробка та розміщення на маркетплейсах різних відомих платформ для залучення нових клієнтів.

3. Налагодження зв'язків з працівниками компаній-власників відомих платформ, що користуються популярністю серед покупців. Зазвичай в працівників тієї чи іншої компанії-власниці платформи є наявні клієнти, що готові змінити платформу на ту чи іншу з різноманітнішим функціоналом та таким, який буде задовольняти їх потреби.

Таким чином, контактуючи з представниками платформ є шанс віднайти та зацікавити нових покупців. Більше того, ставши партнером відомих платформ можна забезпечити постійний потік клієнтів.

4. Розробка нової продукції та послуг. Для збільшення попиту на послуги компанії необхідно здійснювати розробку нової продукції та новітніх послуг, а також вдосконалювати наявні. Таким чином, на даний момент компанія працює над трьома новими проектами, пристосувавшись до умов карантину.

Для прикладу варто розглянути такі навчальні платформи, як Moodle, Google Classroom, Thinkific, Canvas. Один з проектів має на меті перенесення даних між цими платформами. Як відомо, в період карантину та пандемії

навчання відбувається онлайн, дистанційно, тому є попит на навчальні платформи.

Даний проект вже реалізується компанією та має неабиякий попит, адже клієнти намагаються якомога краще пристосуватись до дистанційного навчання, а тому й розглядають та обирають платформи з кращим функціоналом для полегшення роботи та ефективності навчального процесу.

5. Оптимізація витрат. Робота в офісі вимагає відповідних витрат: оренда, прибирання, харчування, електроенергія, водопостачання тощо. Для зменшення витрат варто продовжувати роботу віддалено, з дому. В період пандемії та поширення коронавірусу для забезпечення безпечної роботи в офісі необхідно проводити закупівлі масок, дезінфікуючих засобів тощо.

Аби запобігти витратам найкращим рішенням є продовження віддаленої роботи з дому, натомість компанії необхідно сконцентрувати увагу на маркетинзі та розробці нових проектів для залучення клієнтів і як наслідок – прибутків.

6. Надання знижок зацікавленим клієнтам. В умовах кризи покупці стають менш платоспроможними, а бюджет, виділений для певних проектів знижується – в кращому випадку, а в гіршому бюджеті немає взагалі. Тому, щоб й надалі отримувати прибутки та виконувати визначений план компанії необхідно розробити та реалізувати систему знижок, аби втримати клієнта.

Ще одним з шляхів виходу компанії Relokia з кризового стану є програма Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) «Корисні ноу-хау під час кризи», призначена для малого бізнесу в умовах пандемії коронавірусу [35].

Було створено навчально-інформаційну онлайн платформу з питань антикризового менеджменту під назвою Академія ноу-хау з метою спрямувати зусилля для підтримки мікропідприємств, малого та середнього бізнесу, що страждають під впливом коронавірусної кризи. Мета її полягає в тому, щоб допомогти підприємствам протриматись у важкий кризовий період і запланувати здійснення своєї майбутньої діяльності.

Онлайн-хабом «Корисні ноу-хау під час кризи», розміщеним на платформі Академії ноу-хау, було запропоноване інтерактивне навчання, відео галузевих спеціалістів і актуальна для всіх держав інформація про ресурси для мікропідприємств, малого та середнього бізнесу. Організаціями, що беруть активну участь у програмі і пропонують ресурси для неї є такі відомі підприємства, як EY та PwC.

Так як ЄБРР здійснює свою діяльність у 30 країнах світу, то дана програма підтримує їхній малий бізнес та є абсолютно безкоштовною, доступною такими мовами, як українська, англійська, арабська, турецька, та російська.

Програмою пропонуються рекомендації для малого бізнесу практичного характеру, які можна використати в будь-який час і на різних пристроях, це є:

- інтерактивні навчальні матеріали «швидкого споживання: тести, практичні кейси та інструменти планування бізнесової діяльності;
- відео міжнародних спеціалістів галузей, де вони поділені відповідно їхнього досвіду ведення бізнесу під час кризи й успішного подолання її наслідків;
- інформація про місцеві джерела фінансової підтримки;
- ресурси від провідних організацій, таких як PwC, EY і Королівський інститут персоналу та розвитку.

У курс входить п'ять основних модулів з антикризового управління:

1. Споживачі та постачальники.
2. Основи фінансового менеджменту.
3. Фінансова підтримка бізнесу.
4. Персонал та його цінність.
5. Менеджмент, лідерство та основні виклики.

Отже, запропоновані шляхи виходу компанії Relokia з кризового стану повинні забезпечити ефективне подолання коронавірусної кризи та не лише забезпечити прибутки на рівні з тими показниками, що вже були досягнуті нею, а також збільшити їх.

Висновки до розділу 3

1. Для боротьби з негативними наслідками пандемії в економіці України експерти, залучені Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, пропонують заходи підтримки бізнесу та населення в таких сферах: економічна політика для підтримки бізнесу, економічна політика для підтримки населення, охорона здоров'я населення, соціально-економічна сфера.

Доцільним є диференційований підхід до змісту та складу заходів антикризової економічної політики з виділенням таких чотирьох етапів: карантин, вихід з карантину, стабілізація відродження і стале зростання.

На кожному з етапів необхідно іділити такі основні напрями протидії кризі: протидія неконтрольованому скороченню робочих місць, протидія відволіканню обігових коштів суб'єктів підприємницької діяльності, підтримка малого і середнього бізнесу.

2. Країни світу використовують 2 стратегії боротьби з розповсюдженням вірусу COVID-19: стратегію жорстких обмежень та стратегію м'яких обмежень.

На сьогодні країни ЄС запропонували такі інструменти захисту економіки від негативного впливу пандемії, як відстрочки чи зменшення податкових і соціальних внесків, фінансові гарантії, субсидії на заробітну плату, прямі позики, відстрочка кредитування, прямі гранти/надання грошових коштів для мікропідприємств та самозайнятих.

3. Компанія Relokia теж потерпає від впливу світової кризи, викликаної локдауном під час пандемії COVID-19. Тому, були запропоновані сім шляхів виходу компанії з кризового стану, а саме: додавання підтримки нових платформ для залучення нових клієнтів, маркетинг та реклама, налагодження зв'язків з працівниками компаній-власників відомих платформ, що користуються популярністю серед покупців, розробка нової продукції та послуг, оптимізація витрат.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження ми можемо зробити наступні висновки і зробити рекомендації:

1. Криза є певним етапом функціонування і розвитку соціально-економічної системи, який обумовлює об'єктивну необхідність її якісної трансформації. До визначення поняття кризи слід підходити, враховуючи не тільки наявні негативні наслідки, але й з позитивних причинно-наслідкових зв'язків. Запобігання кризі можливе лише шляхом подолання низки її соціально-економічних причин і передумов, що реалізується, зокрема, через усвідомлення негативного впливу ігнорування об'єктивних економічних

законів, негативних наслідків надмірної суб'єктивізації економічних відносин.

2. Як показує досвід, кризи, як правило, можна передбачити, очікувати, а при бажанні й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати (запобігати), тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими; також до криз можна й необхідно готуватися. Ефективне управління здатне прискорити вихід з кризи та мінімізувати її наслідки. Тривалість і глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, свідомих деструктивних дій керівників або нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи. І, відповідно, можна припустити, що в майбутньому вдасться взагалі виключити кризи з розвитку соціально-економічних систем.

3. У 2020 році одним з головних чинників впливу на економічні процеси виявився фактор розповсюдження пандемії COVID-19. У відповідь на пандемію COVID-19 відбулись суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав світу, у тому числі і в Україні. Відтак, було запроваджено надзвичайний стан в цілому в країнах або в окремих регіонах чи сферах; майже у всіх країнах запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи (карантинні зони, перевірка температури, скасування масових заходів, закриття навчальних та культурно-розважальних закладів); встановлено обмеження виїзду/в'їзду до країн та пересування всередині країн; посилено роль державного управління в надзвичайних умовах; встановлені обмеження трудової діяльності; введені нові дистанційні форми праці та освіти.

4. Детально оцінивши дії урядів держав ЄС і США, можна відмітити, що урядом України було пом'якшено тиск ззовні на бізнесову діяльність, адже були надані деякі пільги і знижки, мінімальна компенсація зарплати для підприємців. Але, це є недостатнім, аби підтримати малий і середній бізнес в Україні.

Варто відмітити, що головне завдання будь-якого вітчизняного підприємства – це забезпечити ухвалення ефективних і дієвих управлінських рішень та делегування повноважень у дистанційному режимі. І в цьому контексті бізнес, що має сильну онлайн-складову, виграватиме в тих, хто

консервативний і звик працювати офлайн. Отож, сьогоднішня ситуація, яка викликана пандемією COVID-19, дозволить не тільки пережити кризу, а й отримати переваги перед конкурентами в довгостроковій перспективі.

5. Україна, як і інші країни світу, зазнає відчутного негативного впливу як світової пандемії та, відповідно, скорочення світового попиту, так і карантинних заходів, запроваджених всередині країни. Урядом України було пом'якшено тиск ззовні на бізнесову діяльність, адже були надані деякі пільги і знижки, мінімальна компенсація зарплати для підприємців. Але, це є недостатнім, аби підтримати малий і середній бізнес в Україні.

6. Relokia – IT компанія з власними рішеннями для бізнесу. Це українська компанія, що заснована і здійснює діяльність у Тернополі протягом трьох років. Компанія займається розробкою таких проектів, як міграція даних між платформами для підтримки клієнтів, навчальними платформами, системами управління проектами. Найбільший продукт компанії – це Help Desk Migration. Компанія є дочірньою компанією Relokia, яка саме і надає послуги міграції даних між платформами підтримки клієнтів. Світова криза, спричинена локдауном пандемії COVID-19, що має сильний вплив на діяльність компанії, спричинила зниження клієнтського попиту, а внаслідок цього і зменшення прибутку. Нестабільна кризова ситуація у світі зумовлює складність проведення аналізу та здійснення прогнозів щодо складання планів продажів компанії.

7. Для боротьби з негативними наслідками пандемії в економіці України експерти, залучені Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, пропонують заходи підтримки бізнесу та населення в таких сферах: економічна політика для підтримки бізнесу, економічна політика для підтримки населення, охорона здоров'я населення, соціально-економічна сфера. Доцільним є диференційований підхід до змісту та складу заходів антикризової економічної політики з виділенням таких чотирьох етапів: карантин, вихід з карантину, стабілізація відродження і стале зростання. На кожному з етапів необхідно виділити такі основні напрями протидії кризі: протидія

неконтрольованому скороченню робочих місць, протидія відволіканню обігових коштів суб'єктів підприємницької діяльності, підтримка малого і середнього бізнесу.

8. Країни світу використовують 2 стратегії боротьби з розповсюдженням вірусу COVID-19: стратегію жорстких обмежень та стратегію м'яких обмежень. На сьогодні країни ЄС запропонували такі інструменти захисту економіки від негативного впливу пандемії, як відстрочки чи зменшення податкових і соціальних внесків, фінансові гарантії, субсидії на заробітну плату, прями позики, відстрочка кредитування, прями гранти/надання грошових коштів для мікропідприємств та самозайнятих.

9. Для компанії Relokia запропоновано сім шляхів виходу компанії з кризового стану, а саме: додавання підтримки нових платформ для залучення нових клієнтів, активізація маркетингу та реклами, налагодження зв'язків з працівниками компаній-власників відомих платформ, що користуються популярністю серед покупців, розробка нової продукції та послуг, оптимізація витрат. Запропоновані заходи дозволять компанії адаптуватися до нових умов та відновити свої позиції на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 7 ways to refine the energy sector`s COVID-19 response. URL: <https://www.utilitydive.com/news/7-ways-to-refine-the-energy-sectors-covid-19-response/576020/25>. (дата звернення: 19.10.2020).

2. Ashurst. Urgent measures in the energy sector of Spain of COVID-19 impact management. URL: <https://www.ashurst.com/en/news-and-insights/legal-updates/urgent-measures-inthe-energy-sector-in-relation-to-the-management-and-impact-of-covid-19/>. (дата звернення: 10.10.2020).

3. Booth S. Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises. London : Routledge, 1993. 13 с.
4. Business Software and Services Reviews. G2. URL: <https://www.g2.com/>. (дата звернення: 15.11.2020).
5. Carbon Tracker Initiative Limited. COVID and coal power: outlook and opportunities. URL: <https://carbontracker.org/covid-and-coal-power-outlook-and-opportunities/>. (дата звернення: 19.10.2020).
6. Center for Strategic and International Studies (CSIS). Pandemic impact. URL: <https://www.csis.org/>. (дата звернення: 29.10.2020).
7. Countryeconomy.com. The Global Economy in Crisis. URL: <https://countryeconomy.com/raw-materials/brent?dr=2008-12>. (дата звернення: 16.11.2020).
8. COVID-19 coronavirus pandemic. URL: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>. (дата звернення: 19.10.2020).
9. DeutscheWelle. The Global Economy in Crisis. URL: <http://dw.com>. (дата звернення: 15.10.2020).
10. ENTSO-E Transparency Platform. URL: <https://transparency.entsoe.eu/dashboard/show>. (дата звернення: 19.10.2020).
11. Euractiv Media Network Bv. German CO2 emissions dive amid coronavirus slump. URL: <https://www.euractiv.com/section/emissions-trading-scheme/news/german-co2-emissions-dive-amid-coronavirus-slump/>. (дата звернення: 22.10.2020).
12. Fleet Europe. Global LNG Production Shut-Ins Seen Imminent as Prices Continue Falling. URL: <https://www.fleeteurope.com/en/new-energies/europe/features/covid-19-lower-fuel-prices-offer-scant-consolation-european-economy-heads-lockdown?t%5B0%5D=Coronavirus&t%5B1%5D=COVID-19&t%5B2%5D=fuel%20prices&curl=1>. (дата звернення: 29.10.2020).
13. Global Economic Prospects. Pandemic, Recession: The Global Economy in Crisis. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>. (дата звернення: 19.10.2020).

14. Government of Canada. Canada's COVID-19 Economic Response Plan: New Support to Protect Canadian Jobs. URL: https://www.canada.ca/en/department-finance/news/2020/04/canadas-covid-19-economic-response-plan-new-support-to-protect-canadian-jobs.html#Canadas_energy_sector. (дата звернення: 29.10.2020).

15. Greentech Media. European Countries Postpone Renewable Auctions, Project Deadlines for Coronavirus. URL: <https://www.greentechmedia.com/articles/read/european-governments-cut-renewable-developers-coronavirus-slack>. (дата звернення: 19.11.2020).

16. International Energy Agency. German CO2 emissions dive amid coronavirus slump. URL: <https://www.iea.org/>. (дата звернення: 19.11.2020).

17. International Monetary Fund. World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>. (дата звернення: 19.10.2020).

18. LB.ua. Грошові перекази мігрантів як фактор прискорення та гальмування економіки України. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/454261_groshovi_perekazi_migrantiv_yak_faktor.html. (дата звернення: 12.11.2020).

19. LB.ua. Мінекономіки оприлюднило консенсус-прогноз з падінням ВВП на 4,2%. URL: https://ukr.lb.ua/economics/2020/04/17/455574_minekonomiki_oprilyudnilo.html. (дата звернення: 17.11.2020).

20. Meyers, Gerald C., and John Holusha. When It Hits the Fan. London : Unwin Hyman, 1986. 76 с.

21. Natural Gas Intelligence. Global LNG Production Shut-Ins Seen Imminent as Prices Continue Falling. URL: <https://www.naturalgasintel.com/global-lng-production-shut-ins-seen-imminent-as-prices-continue-falling/>. (дата звернення: 21.11.2020).

22. Nord Pool. Day-ahead prices. URL: <https://www.nordpoolgroup.com/Market-data1/Dayahead/Area-Prices/ALL1/Hourly/?view=table>. (дата звернення: 27.10.2020).

23. Offshore magazine. Many upstream projects facing postponement or overhauls, consultancy claims. URL: <https://www.offshore-mag.com/field->

[development/article/14173309/many-upstream-projects-facing-postponement-or-over-hauls-consultancy-claims](#). (дата звернення: 26.10.2020).

24. Reuters. Coronavirus crisis shakes Europe's power, gas prices. URL: <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-europe-power/coronavirus-crisis-shakes-europes-power-gas-prices-idUSKBN21B2J9>. (дата звернення: 13.10.2020).

25. RFI. Covid-19: Biggest drop in CO2 emissions since WWII but little impact on climate change. URL: <https://www.rfi.fr/en/international/20200403-covid-19-biggest-drop-in-co2-emissions-since-wwii-but-little-impact-on-climate-change>. (дата звернення: 19.11.2020).

26. Solar Media Limited. Covid-19 and the resilience of renewables. URL: <https://www.current-news.co.uk/news/surging-renewables-give-glimpse-of-the-%60future-as-prices-tumble-over-sunny-weekend>. (дата звернення: 19.10.2020).

27. Statista, Inc. Global No.1 Business Data Platform. URL: <https://www.statista.com/>. (дата звернення: 14.11.2020).

28. The Brussels Times. Coronavirus: Electricity prices drop below zero. URL: <https://www.brusselstimes.com/news/belgium-all-news/health/142907/e300-bonus-for-health-workers-gets-green-light-council-ministers-labour-pierre-yves-demargne-house-representatives-crisis-cheques-hospitality-culture/>. (дата звернення: 12.11.2020).

29. The Petroleum Economist Ltd. Independent Analysis For Energy Leaders URL: <https://www.petroleum-economist.com/>. (дата звернення: 20.11.2020).

30. Union of the Electricity Industry - Eurelectric aisbl. COVID-19 impact on the power sector. URL: <https://cdn.eurelectric.org/news/covid-19/>. (дата звернення: 19.11.2020).

31. Verdict Media Limited. Upcoming oil and gas pipeline projects delayed by Covid-19. URL: <https://www.offshore-technology.com/comment/oil-and-gas-pipeline-projects-delay/>. (дата звернення: 27.10.2020).

32. World economic outlook. Chapter 1. The great lockdown. April 2020. International monetary fond.

33. Yonhap News Agency. 91 recovered virus patients test positive again: KCDC. URL: <https://en.yna.co.kr/view/AEN20200410006500320?section=national/national>. (дата звернення: 19.11.2020).
34. Zendesk Inc. Zendesk official website. URL: <https://www.zendesk.com/>. (дата звернення: 15.11.2020).
35. Академія Ноу Хау ЄБРР. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ebrdknowhowacademy.com/learn>. (дата звернення: 20.11.2020).
36. Апостроф. Офіційний вебсайт. URL: <https://apostrophe.ua>. (дата звернення: 15.10.2020).
37. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 504 с.
38. Вінокуров Я. Нова Велика депресія: наслідки коронавірусу для світової та української економіки. URL: <https://hromadske.ua/posts/nova-velika-depresiya-naslidki-koronavirusu-dlya-svitovoyi-ta-ukrayinskoyi-ekonomiki>. (дата звернення: 10.10.2020).
39. Всесвітня організація охорони здоров'я. Офіційний сайт. URL: <https://covid19.who.int/>. (дата звернення: 10.10.2020).
40. Дацюк І. С. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Технологія і техніка підприємства – 2010 №2(28) – С. 165-170.
41. Дзеркало тижня. Офіційний сайт. URL: <http://dt.ua>. (дата звернення: 15.10.2020).
42. Думская. Офіційний сайт. URL: <https://dumskaya.net>. (дата звернення: 15.10.2020).
43. Економічна правда. Головні тренди на карантині: що змінилось в поведінці українців. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/14/659337/>. (дата звернення: 19.10.2020).
44. Економічна правда. Ефект кризи через пандемію коронавірусу буде відчуватися до 2025 року – МВФ. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/04/16/659487/>. (дата звернення: 19.11.2020).

45. Залогіна К. І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Хмельницький, 2014. 20 с.

46. Київський міжнародний інститут соціології. Оцінка успішності влади та реакція суспільства на епідемію коронавірусу та політичні події в країні. URL: [http://kiis.com.ua/? lang=ukr&cat=reports&id=930&page=1](http://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=930&page=1). (дата звернення: 15.10.2020).

47. Киричевський І. Економіка VS «іспанка»: як світ боровся з наслідками пандемії на початку ХХ століття і в кого вчитись Україні. URL: <https://bykvu.com/ua/bukvy/pravitelstvo-hochet-otpraviti-na-donbass-gumanitarnuju-pomoshh/>. (дата звернення: 20.11.2020).

48. Кореспондент.net. Офіційний сайт. URL: <https://ua.korrespondent.net>. (дата звернення: 15.10.2020).

49. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 504 с.

50. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, та пошук шляхів їх розв'язання. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr9.pdf>. (дата звернення: 21.10.2020).

51. Лівий берег. Офіційний сайт. URL: <http://Lb.ua>. (дата звернення: 15.10.2020).

52. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ, 2011. 580 с.

53. Міністерство економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>. (дата звернення: 15.10.2020).

54. МОТ: Потери рабочего времени и рабочих мест из-за COVID-19 носят катастрофический характер. URL: https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_7410_71/lang--ru/index.htm. (дата звернення: 19.10.2020).

55. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Офіційний сайт. URL: <https://ndc-ipr.org/>. (дата звернення: 20.10.2020).
56. Національний банк України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення: 19.10.2020).
57. Новий час. Офіційний сайт. URL: <http://nv.ua>. (дата звернення: 15.10.2020).
58. Оборська С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С. 592–595.
59. Офіційний сайт компанії Relokia. URL: <https://relokia.com/>. (дата звернення: 18.11.2020).
60. РБК Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.rbc.ua>. (дата звернення: 15.10.2020).
61. Самуельсон П. Е. Економіка : навч. посіб. Київ, 2010. 1358 с.
62. «Свобода слова» на телеканалі ICTV. URL: <https://svoboda.ictv.ua/ua/videos/posylennya-karantynu-z-6-kvitnya-v-ukrayini-do-chogo-tse-pryzvede>. (дата звернення: 17.10.2020).
63. Слово і діло. Наслідки світових фінансово-економічних криз. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/01/21/infografika/ekonomika/naslidky-svitovykh-finansovo-ekonomichnykh-kryz>. (дата звернення: 20.10.2020).
64. Соціологічна група «Рейтинг». Україна на карантині: моніторинг общественних настроїв. URL: <http://ratinggroup.ua/ru/research/ukraine/7ffba32fbac0ba2a21713d0a9f2c5d5.html>. (дата звернення: 15.10.2020).
65. Сундук А. М. Управління розвитком національної економіки в умовах глобальних викликів і загроз. Київ : Логос, 2012. 302 с.
66. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 268 с.
67. Тивончук І. О. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №698. С. 112-118.

68. ТОВ «Видавничий дім «МЕДІА-ДК». Карантин і бізнес: підсумки трьох тижнів. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/karantin-i-biznes-v-ukrajini-shcho-stalosa-za-tri-tizhni-i-shcho-bude-dali-50082910.html>. (дата звернення: 19.10.2020).

69. Україна у 2020-2021 роках: наслідки пандемії. Консенсус-прогноз. №51, квітень 2020. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: www.me.gov.ua. (дата звернення: 19.10.2020).

70. Центр Разумкова. Офіційний сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/>. (дата звернення: 15.10.2020).

71. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 335 с.

72. Юридична компанія «Мейн Бізнес Партнер». Офіційний сайт. URL: <https://mbusinesspartner.com.ua/ukr/about-us>. (дата звернення: 11.10.2020).

73. Яковцев Ю. В. Цикли. Кризи, Прогнози. Київ : Наука, 2010. 295 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Трактування визначення поняття «криза»

Джерело	Визначення поняття
Тлумачний словник	Криза – різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища [10]
Сибіряков В. Г.	Криза – будь-яка зміна якихось параметрів системи, як позитивна, так і негативна призводить до протилежної зміни інших параметрів системи [5,С.165-170]

Василенко В. О.	Кризю треба розглядати як переломний момент у розвитку змін [5,С.165-170]
Крутько В. Н.	Криза – це раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам і гостра нестача часу для прийняття відповідних мір [5,С.165-170]
Дацюк І. В.	Криза – об’єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [5,С.165-170]
Крутик А.	У перекладі з грецької «crisis» означає «перелом», тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами [9, с.61]
Ткаченко А.М., Єлець О.П.	Криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції. [9, с.61]
Грін П. С.	Кризова подія – втрата контролю над ситуацією [3, с.97]
Бартон Л.	Криза – широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв’язкам, фінансам та репутації [1, с.2]
Галушко О. І.	Криза – об’єктивний процес що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися [4]
Чернявський О. Д.	Криза являє собою ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб’єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі [11]
Кейнс Джон М.	Криза – раптова й різка, як правило, зміна зростаючої тенденції зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває [9, с.60]
Гренц Т.	Криза на підприємстві – то є незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства [5,С.165-170]
Розенталь Ю. Підженбург Б.	Кризовими називають ситуації, позначені високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності [9, с.60]

Джерело: складено автором.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Хронологія подій виникнення та поширення COVID-19

Дата	Подія
10.12.2019	Торговець морепродуктами на ринку китайського міста Ухань відчув нездужання. Думаючи, що застудилася, він звернувся до невеликої місцевої клініки, щоб пройти лікування, а потім повернулася до роботи. Через 8 днів 57-річний чоловік був ледь притомний на лікарняному ліжку — це була перша підозра на невідомий до того коронавірус.
31.12.2019	Влада Китаю підтвердила, що у лікарнях стикнулись із десятками випадків захворювань дихальної системи, походження якої не могли встановити.

11.01.2020	Китайські ЗМІ повідомили про першу смерть від хвороби, спричинену невідомим вірусом, який на той час вже діагностували у десятків людей. 61-річний чоловік був постійним клієнтом на ринку в Ухані, де, як вважають, й виникло захворювання. Повідомлення про його смерть надійшло перед одним з найбільших свят у Китаї, коли сотні мільйонів людей подорожують по всій країні.
20.01.2020	Підтвердились перші випадки зараження вірусом за межами Китаю. Згідно зі звітом Всесвітньої організації охорони здоров'я, вони мали місце в Японії, Південній Кореї та Таїланді.
23.01.2020	Влада Китаю закрила Ухань, скасувавши рейси літаків та поїздів, що виїжджали з міста, та зупинивши в ньому автобуси, метро та пороми. На той момент у світі щонайменше 17 людей загинули, а понад 570 були заражені.
30.01.2020	Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила глобальну надзвичайну ситуацію, пов'язану з охороною здоров'я населення.
02.02.2020	Перша смерть від коронавірусу була зареєстрована за межами Китаю. 44-річний чоловік на Філіппінах помер після зараження. До цього моменту загинуло понад 360 людей.
05.02.2020	Після двотижневої поїздки до Південно-Східної Азії понад 3600 пасажирів опинились на карантині на борту круїзного судна «Diamond Princess» в Йокогамі, Японія.
07.02.2020	Смерть китайського лікаря Лі Венліяна, який намагався підняти тривогу, викликала гнів щодо того, як китайський уряд зазнав фіаско у спробі впорався з епідемією. А самого лікаря чимало людей визнали героєм за те, що він намагався викликати ранні сигнали тривоги, наголошуючи, що ситуація з інфікованими може вийти з-під контролю.
14.02.2020	Франція оголосила про першу смерть від коронавірусу в Європі. 80-річний китайський турист помер в лікарні Парижу.
19.02.2020	Іран оголосив про два випадки зараження коронавірусом в країні, а через кілька годин заявив, що обоє пацієнтів померли. Через два дні Іран оголосив про ще два випадки смерті.
23.02.2020	Європа зіткнулася з першим великим спалахом епідемії, коли кількість зареєстрованих випадків в Італії зросла від менш ніж п'яти до більш ніж 150. У регіоні Ломбардія чиновники закрили 10 міст після того, як в Кодоньо, на південному сході Мілана, раптово виникло скупчення інфікованих.
26.02.2020	Латинська Америка повідомляє про свій перший випадок коронавірусу. Бразильські представники охорони здоров'я заявили, що 61-річний чоловік Сан-Паулу, який нещодавно повернувся з відрядження до Італії, пройшов позитивний тест на коронавірус.

Продовження додатка Б, таблиці Б.1

Дата	Подія
28.02.2020	Нігерія, найбільша за чисельністю населення та економічно найпотіжніша країна Африки, підтвердила свій перший випадок коронавірусу. Пацієнт був громадянином Італії, який повернувся з Мілану.
29.02.2020	Сполучені Штати фіксують свою першу смерть від коронавірусу та оголошують обмеження подорожей.
09.03.2020	В Італії ввели карантин на всій території держави. Заборонено рух між регіонами та містами; закриті школи та університети, більшість установ; обмежено час роботи закладів громадського харчування; культурні та спортивні заходи скасовано.
11.03.2020	Уряд України прийняв рішення, що з 12 березня 2020 року в Україні

запроваджується тритижневий карантин для усіх закладів освіти.
--

Джерело: складено автором.

Додаток В

Таблиця В.1

Заходи для підтримки економічного розвитку України в умовах пандемії

Сфера	Напрями та заходи підтримки
Економічна політика для підтримки бізнесу	– збільшити дефіцит бюджету щонайменше до 6% для формування достатніх фіскальних стимулів; – звільнити від сплати або надати відстрочку сплати податків на період карантину суб'єктам господарювання, діяльність яких заборонена постановою КМУ від 11.03.2020 № 211, це суб'єкти господарювання, діяльність яких передбачає приймання відвідувачів, зокрема, заклади громадського харчування, торговельно-розважальні центри, інші розважальні заклади, фітнес-центри, заклади культури, торговельного і

	побутового обслуговування населення. До цього переліку можна включити також суб'єктів господарювання, що займаються туристичним бізнесом, пасажирських автоперевізників; – надати цільову фінансову допомогу найманим працівникам, які вимушені піти у відпустку за власний рахунок або по догляду за дитиною на час карантину, за рахунок коштів стабілізаційного фонду; – запровадити комплекс заходів фінансового характеру з підтримки малого бізнесу та ФОПів.
Економічна політика для підтримки населення	– надавати державну фінансову допомогу найбільш вразливим верствам населення для зниження соціальної напруги та стимулювання попиту; – обмежити експорт соціально важливих товарів; – ввести тимчасове державне регулювання цін на соціально важливі товари; – звільнити населення, яке втратило роботу, тимчасово на строк до кінця року від сплати по іпотечних кредитах без нарахування пені та відсотків; – розширити перелік ліків у програмі «Доступні ліки» для населення.
Охорона здоров'я населення	– вибудувати протоколи дій на випадок пандемії (у сфері ОЗ, транспорту, освіти, органів державної та місцевої влади, організацій проведення засідань ВРУ); – мати протоколи поводження із громадянами, які повертаються із територій з підвищеним рівнем загрози пандемії; – збільшити фінансування охорони здоров'я, у тому числі для відновлення санітарно-епідеміологічної служби, зокрема, шляхом реалізації загальнодержавної програми з облаштування (будівництва) інфекційних відділень по всій території країни (на кількість ліжко-місць у % від населення міста чи села) з повним обсягом сучасного обладнання та необхідних матеріалів) тощо; – створити (підтримка) замкнуті цикли вітчизняного виробництва товарів, фармацевтичних препаратів, обладнання, а також сировини необхідної для ефективної протидії викликам і загрозам пандемій та ін. тяжким захворюванням (рак, ВІЛ, туберкульоз та ін.).
Соціально-економічна сфера	– мати антикризовий перелік заходів, що запроваджуються з метою соціальної підтримки населення; – мати антикризовий перелік заходів, що запроваджуються з метою підтримки бізнесу; – мати антикризовий перелік заходів, що запроваджуються з метою соціальної підтримки найбільш вразливих груп населення та подальшого їх соціального залучення; – підвищити ефективність державного управління; – збільшити фінансування наукових досліджень з орієнтацією на інновації – активно сприяти поширенню та популяризації використання цифрових технологій з метою забезпечення можливостей виконання роботи та навчання у віддаленому доступі.

Джерело: [69].

Додаток Г

Таблиця Г.1

Вплив обмежувальних заходів на економіки деяких європейських країн,
за даними Ради ЄС

Країна	Вплив на економіку в цілому	Вплив на малий та середній бізнес
Австрія	Через жорсткі обмеження, накладені урядом, економіка зазнає сильних ударів на всіх рівнях. Уряд очікує на масштабний дефіцит, який виникне	Малі та середні підприємства (МСП) страждають від закриття в Тиролі та майже однаково обмежувальних заходів у всіх інших землях, що

	як від зниження економічної активності, так і від заходів підтримки економіки.	призвело до закриття більшості магазинів. Туризм особливо сильно постраждав, як і транспортний сектор.
Бельгія	Перші прогнози НББ щодо економічного зростання в рамках моніторингу ділового циклу вказують на уповільнення темпів зростання ВВП. У цьому контексті зростання приватного та державного споживання продовжуватиме стабілізуватися, тоді як зростання інвестицій у бізнес та житло сповільниться, а внесок чистого експорту у зростання ВВП залишатиметься негативним.	МСП особливо сильно страждають від жорстких карантинних заходів.
Естонія	Уряд підрахував, що поширення вірусу та заходи профілактики матимуть дуже значний вплив на економіку. Плановий пакет заходів становитиме щонайменше 2 млрд. євро.	Майже всі компанії в Естонії є МСП.
Хорватія	Через обмеження, накладені урядом, економіка буде сильно вражена на всіх рівнях, особливо в туризмі. Очікують на великий дефіцит, який виникне як від зменшення економічної активності, так і від заходів підтримки економіки.	МСП в туризмі очікують значного впливу.
Фінляндія	Фінський інститут економічних досліджень оцінює, що через пандемію коронавірусу ВВП Фінляндії в цьому році впаде на 1-5 відсотків. У другому кварталі економіка скоротиться майже на десяту частину, але згодом почне зростати.	МСП у готельно-ресторанному секторі зазнають серйозного впливу. Федерація фінських підприємств провела опитування серед своїх членів. Понад 70% опитаних компаній повідомляють, що виникають проблеми (зниження продажів, втрати клієнтів). Найбільше стурбовані компанії з більш ніж 10 працівниками, які працюють в секторі роздрібної торгівлі/послуг. Понад третина компаній почали звільняти працівників.

Продовження додатка Г, таблиці Г.1

Країна	Вплив на економіку в цілому	Вплив на малий та середній бізнес
Франція	Очікується, що дефіцит бюджету збільшиться до 3,9% ВВП, а державний борг вийде за рамки 100%. Зростання має зменшитися на 1 відсотковий пункт.	МСП у готельно-ресторанному секторі зазнають серйозного впливу. Так само туристичний сектор, спираючись на багато малих і середніх підприємств, сильно постраждає від кризи.
Німеччина	Майже кожна друга компанія Німеччини очікує зниження доходів у 2020 році як прямий результат коронавірусу. Крім того, компанії	—

	<p>вже помічають збої в своїх бізнес-процесах. 80% компаній ввели захисні заходи для своїх працівників у зв'язку із спалахом коронавірусу. В першу чергу це стосується закупівлі медичних та гігієнічних матеріалів, а також інструкцій щодо відповідних гігієнічних заходів. З точки зору компаній конкретні негайні заходи економічної політики повинні насамперед спрямовуватись на захист зайнятості та ліквідності.</p>	
Угорщина	<p>Очікувана кількість безробітних від 100 до 500 тис. осіб, приріст ВВП у 2020 р. у діапазоні прогнозів від -1,5% до +1,5%. Як довгостроковий вплив уряд готовий локалізувати виробництво матеріалів безпеки, обладнання в майбутньому. Необхідно створити новий бюджет – вплив мораторію на виплати оцінюється в 3000 мільярдів HUF, цю суму слід перепланувати, створити спеціальну робочу групу для координації діяльності. Курс EUR: HUF піднявся з 330 HUF / EUR до 360 HUF / EUR, що вважається критичним особливо для лікарень, поставки яких залежать на 80% від іноземних поставок. За підрахунками уряду, кожен день приносить збитки в розмірі 200 мільярдів HUF угорському ВВП (140-150 мільярдів HUF з сектора послуг, головним чином туризм та готельно-ресторанний бізнес, і 40-50 мільярдів HUF від виробничого сектора). Заходи COVID-19 коштували бюджету Угорщини з поточного року приблизно в 245 мільярдів HUF.</p>	<p>Мораторій на повернення позики впливає на бізнес-кредити на суму 10 000 млрд. HUF. В основному це стосується МСП у таких галузях: готелі та ресторани, туризм, індустрія розваг, спортивна індустрія, культурні послуги, пасажирський транспорт. Уряд розраховує на закриття до 1 000 підприємств туристичної галузі. Третина бізнесу в Будапешті перейшла на дистанційну роботу, 19% підприємств відправили своїх співробітників у відпустку без оплати, лише 12% забезпечують подальшу виплату зарплати під час відпустки.</p>

Продовження додатка Г, таблиці Г.1

Країна	Вплив на економіку в цілому	Вплив на малий та середній бізнес
Латвія	<p>Банк Латвії стверджує, що м'який спад є головним сценарієм, якщо криза буде короткочасною. У той час як Банк Латвії очікує зниження ВВП на 6,5% у 2020 р. Інфляція залишиться низькою на рівні 0,5%. Очікується, що економіка відчує істотне падіння у другому кварталі 2020 р. Однак передбачається, що</p>	<p>МСП та нестабільні робітники виявляються найбільш постраждалими, тому що латвійська готельно-ресторанна галузь вже повідомила про зниження спаду попиту на 90%. Конкретні заходи, яких було вжито: 1) гарантовані державою, довгострокові позики, кредити з низькими відсотками для операційних витрат малого та середнього бізнесу</p>

	<p>коронавірусний шок має бути обмеженим за тривалістю, а активність відновиться у другій половині року. Фіскальна підтримка, яку надає уряд, допоможе бізнесу залишатися на плаву, що забезпечить досить стрімке зростання активності від дуже занижених рівнів, які спостерігаються під час закриття. Станом на 25 березня 14 підприємств оголосили про колективне звільнення, звільнивши близько 3000 працівників. Якщо людина не зможе задовольнити базові потреби, такі як їжа, є можливість подати заяву на суму 80 євро на особу щомісяця, максимум на 3 місяці. Допомога – 50/50 фінансується відповідними муніципалітетами та урядом.</p>	<p>(поставки, заробітна плата тощо) через державну інституцію розвитку Altum (Державне казначейство накопичило близько 1 млрд. євро для погашення єврооблігацій і це може бути перенаправлено на функцію спеціального гарантійного фонду); 2) податкові канікули (доходи та внески на соціальне страхування), якщо бізнес може виявити прямий причиннонаслідковий зв'язок між податковою заборгованістю та скороченням обсягу бізнесу, спричиненим COVID-19; 3) стимулювання розширення надання послуг онлайн для всіх державних та муніципальних агентів, громадян та бізнесу – електронне урядування вже досить поширене в Латвії, і тепер наміром є перейти до повного електронного уряду, щоб подолати бюрократію та скоротити витрати.</p>
Мальта	<p>Спалах коронавірусу COVID-19 спровокував економічний спад. Прогнозується, що економіка Мальти може скоротитися на 10%, криза вплине на доходи уряду в частині ПДВ, податків та національного страхування, а також призведе до збільшення витрат, які лише в галузі охорони здоров'я збільшаться більш ніж на 100 мільйонів євро за рахунок бюджету на 2020 р. Економісти прогнозують, що за найгіршим сценарієм до 50 тис. осіб можуть зареєструватися для отримання допомоги по безробіттю протягом наступного року. Туризм та готелі стикаються з найбільш істотною загрозою. Однак очікується, що підприємства у всіх сферах відчують удари.</p>	<p>На цьому етапі вплив залежить від сектора. Зі зміною структури споживання деякі втрачають, а інші набирають. Однак є деякі сектори, які вже зазнали значних втрат через абсолютну залежність від туризму та в'їзних подій. Стійкий вплив вірусу на туризм може бути ще більшим.</p>

Продовження додатка Г, таблиці Г.1

Країна	Вплив на економіку в цілому	Вплив на малий та середній бізнес
Португалія	<p>Сучасна ситуація: криза впливає на всі сфери економіки. У деяких галузях, таких як агропродовольча та медична техніка, стикаються з труднощами у реагуванні на значне (іноді експоненціальне) збільшення попиту, в інших спостерігається падіння попиту з впливом на ланцюги вартості. Загалом, всі</p>	<p>На підприємства особливо впливають такі заходи, як примусове закриття певних видів бізнесу, закриття кордонів, обмеження вільного переміщення людей.</p>

	<p>стикаються з логістичними труднощами в дистрибуційних мережах та гарантуванні мінімальних послуг, необхідних для підтримки діяльності відповідно до особливостей кожного сектора.</p> <p>Прогнози: прогнози португальської економіки зазнали значного погіршення. Банк Португалії представив два макроекономічні сценарії на 2020-2022 рр. 1) Базовий сценарій: ВВП, за оцінками, знизиться на 3,7% до 2020 р. Очікується, що зростання залишатиметься незначним у 2021 р. (0,7%), але відновиться у 2022 р. (3,1%). Прогнозується, що зайнятість у 2020 р. знизиться на 3,5%, тоді як рівень безробіття зросте до 10,1%. 2) Несприятливий сценарій: тривале зупинення в декількох країнах матиме більший вплив, що призведе до падіння ВВП на 5,7% у 2020 р., але призведе до більш швидкого відновлення (зростання на 1,4% у 2021 р. та 3,4% у 2022 р.). Безробіття зросте до 11,7% до 2020 р.</p>	
Польща	<p>Різні інститути та експерти очікують уповільнення ВВП та можливого спаду – від позитивного показника в межах 1,5-2% (Польський економічний інститут та рейтинги Fitch) до негативного -3,6% (Morgan Stanley). Така розбіжність виявляє труднощі при моделюванні найбільш вірогідного сценарію, оскільки економіка стикається з безпрецедентною ситуацією.</p>	<p>Загалом дуже високий негативний вплив, особливо для мікропідприємств.</p>

Продовження додатка Г, таблиці Г.1

Країна	Вплив на економіку в цілому	Вплив на малий та середній бізнес
Швеція	<p>Swedbank прогнозує, що безробіття в Швеції до літа досягне 10%. Прогноз передбачає, що обмеження, накладені владою, разом із самозабезпеченими запобіжними заходами домогосподарств та компаній почнуть скорочуватися найближчим часом. Якщо цього не відбудеться, економічний спад буде</p>	<p>МСП забезпечують важливу частину виробництва та зайнятості. Очікуване економічне уповільнення може значно вплинути на них.</p>

	ще більшим.	
--	-------------	--

Джерело: складено автором.

Додаток Д

Таблиця Д.1

Інструменти захисту економіки від впливу пандемії

Інструмент	Сутність	Країни
Відстрочки чи зменшення податкових і соціальних внесків	Більшість держав-членів пропонують відстрочення податків для всіх компаній, хоча деякі схеми спеціально спрямовані на малі та середні підприємства (МСП), самозайнятих чи компанії, які утримують усіх своїх	Австрія, Бельгія, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Чехія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція,

	працівників. При цьому деякі схеми орієнтовані на відстрочення сплати податків для компаній, інші – дозволяють здійснити більш ранні виплати відшкодування податків попереднього року.	Угорщина, Ірландія, Італія, Латвія, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Польща, Португалія, Румунія, Іспанія, Швеція, Словенія, Словаччина.
Фінансові гарантії	Станом на 26 березня принаймні 24 держави-члени ЄС вже почали або оголосили про нові схеми гарантій, які дозволять компаніям, що зазнають фінансових труднощів, продовжувати отримувати доступ до фінансових ресурсів. Деякі з цих заходів безпосередньо спрямовані на МСП (наприклад, Данія, Австрія), тоді як інші можуть бути використані будь-якою компанією, яка постраждала від кризи. У деяких країнах, де держава гарантує тільки певний відсоток позики, асоціації малого та середнього бізнесу висловлюють побоювання, що банки, не схильні до ризику, не надаватимуть кредити МСП, незважаючи на державні гарантії.	Німеччина, Ірландія, Італія, Латвія, Литва, Люксембург, Нідерланди, Мальта, Польща, Португалія, Румунія, Іспанія, Словенія, Швеція.
Субсидії на заробітну плату	У першу чергу, субсидування заробітної плати працівників, які працюють скорочену кількість годин. Дотепер їх застосовують як мінімум 21 країна, і це один з найбільш популярних заходів серед МСП. У більшості країн, де така можливість існує, компанії вже скористалися нею.	Австрія, Болгарія, Бельгія, Кіпр, Чехія, Данія, Естонія, Франція, Німеччина, Ірландія, Люксембург, Латвія, Литва, Італія, Мальта, Нідерланди, Польща, Румунія, Словенія, Словаччина, Швеція.
Прямі позики	Створення нових схем кредитування або перемовини з банками для полегшення отримання нових позик, більшість з яких спрямовані на забезпечення грошового потоку МСП. Однак реакція МСП показує, що кредити, які передбачають повернення коштів, можуть бути важким вибором, особливо для найменших підприємств, оскільки в цей час вони не можуть передбачити свої доходи на решту року.	Хорватія, Чехія, Естонія, Франція, Німеччина, Греція, Ірландія, Італія, Латвія, Люксембург, Португалія, Іспанія, Швеція, Словенія.

Продовження додатка Д, таблиці Д.1

Інструмент	Сутність	Країни
Відстрочка кредитування	Корисною додатковою мірою є відстрочка погашення позик, про що оголосили щонайменше 15 країн, причому деякі з них зосереджені на відстрочці погашення наявних позик, а інші видають нові позики із м'якими умовами погашення.	Бельгія, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Чехія, Данія, Франція (перегляд), Німеччина (перегляд), Греція, Італія, Ірландія, Латвія, Мальта, Румунія, Словенія.
Прямі	Пропонують щонайменше 13 держав-членів	Австрія, Бельгія, Чехія,

гранти/надання грошових коштів для мікропідприємств та самозайнятих	ЄС. Часто сума пов'язана з розміром підприємства (кількість працівників). Вони охоплюють, як правило, період наступних 1-3 місяців.	Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Люксембург, Ірландія, Італія, Мальта, Словенія, Іспанія.
---	---	--

Джерело: складено автором.

Додаток М

Таблиця М.1

**Невідкладні заходи в енергетичній галузі Іспанії
щодо управління наслідками COVID-19**

Напрямок	Заходи
Гарантування безпеки енергопостачання	Компетентні делеговані органи можуть: 1) у електроенергетичному секторі: а) безпосередньо оперувати виробництвом, передачею та розподілом електроенергії;

	<p>б) тимчасово обмежувати, змінювати або призупиняти права виробників електроенергії з відновлюваних джерел енергії, когенерації та енергії з відходів;</p> <p>в) вносити зміни до умов постачання в цілому або для певних груп споживачів;</p> <p>г) обмежувати розподіл первинних енергоресурсів виробникам електроенергії;</p> <p>2) у нафтопродуктовому секторі:</p> <p>а) обмежувати рух транспортних засобів, судноплавство чи літальні перевози;</p> <p>б) втручатися в обов'язкові мінімальні запаси вуглеводнів;</p> <p>в) розподіляти, обмежувати постачання споживачам та накладати зобов'язання поставляти продукцію для національного споживання власників концесій з експлуатації вуглеводнів;</p> <p>3) у газовому секторі:</p> <p>а) встановлювати спеціальні вимоги щодо мінімальних запасів;</p> <p>б) призупиняти чи змінювати права доступу до газових мереж;</p> <p>в) змінювати умови регулярного постачання споживачам;</p> <p>г) дозволяти/забороняти продаж газу в інші країни;</p> <p>д) обмежувати або змінювати звичні умови функціонування газового ринку.</p>
Призупинення прямих іноземних інвестицій	<p>Як захисний захід для певних стратегічних секторів правовий режим прямих інвестицій в компанії іспанської національності призупиняється. Ці заходи застосовуються для забезпечення громадського порядку, громадської безпеки, охорони здоров'я та стосуються стратегічних секторів, енергетичної інфраструктури чи енергопостачання.</p>
Гарантування енергопостачання вразливим споживачам	<p>Протягом місяця енергопостачальники не повинні припиняти постачання електроенергії, природного газу або води вразливим споживачам.</p> <p>Зміна регульованих цін призупиняється для:</p> <p>а) максимальних цін скраплених нафтових газів на наступні три бімєстри;</p> <p>б) тарифу на природний газ на наступні два бімєстри.</p>

Джерело: [2].