

ФЕДУЛОВА Ірина,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ДЖУЛАЙ Марина,
співзасновник
освітнього простору UGEN
вул. Дегтярівська, 49Г, м. Київ, 03113, Україна

E-mail: felina9@ukr.net
ORCID: [0000-0002-8802-137X](https://orcid.org/0000-0002-8802-137X)

E-mail: maryna.dzhulai@gmail.com

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Розглянуто основні ризики українських виробників від запровадження карантинних заходів відповідно до пандемії COVID-19. Визначено пріоритети видів економічної діяльності для подолання цих ризиків у процесі відновлення розвитку економіки України. Встановлено пріоритизацію галузей економіки на основі їх частки у ВВП, загальній чисельності зайнятих, а також валового прибутку на одного зайнятого, що дає змогу в сукупності визначити їх внесок у подолання рецесії, спричиненої пандемією. Розглянуто передові практики, спрямовані на підтримку внутрішнього і зовнішнього бренду роботодавця компаніями різних сфер діяльності під час пандемії.

Ключові слова: пандемія, ризики, економічний розвиток, внутрішній бренд роботодавця, зовнішній бренд роботодавця.

Федулова И., Джулай М. Экономические следствия пандемии COVID-19 для предприятий Украины. Рассмотрены основные риски украинских производителей от введения карантинных мероприятий в соответствии с пандемией COVID-19. Определены приоритеты видов экономической деятельности для преодоления этих рисков в процессе восстановления развития экономики Украины. Установлена приоритизация отраслей экономики на основе их доли в ВВП, общей численности занятых, а также валовой прибыли на одного занятого, что позволяет в совокупности определить их вклад в преодоление рецессии, вызванной пандемией. Рассмотрены передовые практики, направленные на поддержку внутреннего и внешнего бренда работодателя компаниями различных сфер деятельности во время пандемии.

Ключевые слова: пандемия, риски, экономическое развитие, внутренний бренд работодателя, внешний бренд работодателя.

Постановка проблеми. Карантинні заходи, які ввели майже всі країни світу через пандемію вірусу COVID-19, спричинили якісні та кількісні зміни в світовій економіці. Це зумовлено закриттям державних кордонів, зупинкою транспортного сполучення, закриттям або

зупинкою діяльності значної кількості підприємств, застосуванням численних обмежень для ведення бізнесу. Відбувається ліквідація певних галузей економіки і кардинальний перерозподіл трудових ресурсів між іншими. Найпевніше для відновлення економіки необхідний перерозподіл трудових ресурсів між тими галузями, які залишилися і можуть здійснити найбільший внесок у реальне виробництво. Дії всіх економік світу у подоланні нинішньої рецесії покажуть, наскільки ефективним може бути такий перерозподіл. Продумані та зважені рішення дають змогу певним економікам вижити, а їх переадаптація – швидше опанувати кризу. Слабкі економіки окремих країн без продуманої програми дій чекає системна криза і крах.

Підприємства також постають перед проблемами збереження ділової активності, фінансової стійкості та робочих місць. Саме тому важливим питанням сьогодення є визначення пріоритетів розвитку окремих видів економічної діяльності в процесі подолання рецесії, яка спричинена пандемією вірусу *COVID-19*, і можливостей підприємств у забезпеченні безперервної роботи та збереження бренду роботодавця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність пандемії з точки зору системного підходу досліджено в працях Б. Черкаського. Науковець дав визначення поняття глобального епідемічного процесу й епідеміологічних проблем сучасності [1, с. 31–50], розглянув макро- і мікроеволюційні показники епідемічного процесу, виявив біологічні, природничі, космічні та соціальні фактори його еволюції [1, с. 52–141], дослідив структуру епідеміологічної ситуації [1, с. 169–177]. В. Луканова також розглядала пандемію з точки зору системного підходу, зокрема, аналізуючи її у контексті сучасних глобальних процесів [2].

Уряди, працівники та роботодавці відіграватимуть вирішальну роль у боротьбі зі спалахом пандемії, забезпечуючи безпеку людей, стабільність бізнесу та робочих місць. Вплив пандемії вірусу *COVID-19* на світ праці, здоров'я, економічний та соціальний захист, довготривалу життєдіяльність та добробут населення розглянуто в аналітичних записках і прес-релізах Міжнародної торговельної палати (МТП) [3], Міжнародної організації роботодавців (МОР) [4], Федерації міжнародних роботодавців (*FedEE*) [5], *BusinessEurope* [6]. Ці організації надають важливу інформацію про те, що можуть зробити роботодавці та працівники, практичні поради для світу праці, пропонують можливі стратегічні варіанти пом'якшення впливу пандемії та підготовки до ефективного відновлення.

Посібник МТП [3] містить дієві поради щодо припинення поширення інфекційних захворювань, рекомендації з оптимізації операцій, допомагає бізнесу адаптуватися до пандемії *COVID-19* на робочому місці, а також включає практичні кроки, які можуть здійснити підприємці для забезпечення безперебійної діяльності та адаптації до умов пандемії.

МОР (*IOE*) [4] мобілізує свою мережу для надання інформації про останні новини щодо здоров'я і зайнятості, зусилля бізнесу та організацій роботодавців з підтримки безпеки праці, профілактичних

заходів для запобігання зменшення продуктивності праці і фінансових втрат, приклади передової практики щодо заходів реагування підприємств на кризові виклики, інформацію про місцеві ініціативи з надання допомоги у відновленні діяльності та державні ініціативи щодо зменшення економічного стресу для бізнесу.

Окремі аналітики розглядають проблеми, які виникли внаслідок пандемії, для українських підприємців. Так, В. Кізленко [7] досліджує питання "загрози неплатоспроможності" в умовах економічної кризи і привертає увагу до такого поняття, як обставини, які підтверджують, що найближчим часом боржник не зможе виконати грошові зобов'язання чи здійснювати звичайні поточні платежі та пропонує шляхи підготовки до кризи.

С. Кулицьким розглянуто проблеми, які постали перед українським суспільством, у тому числі й економічного характеру [8]. Ним з певним ступенем умовності розглянуто такі категорії заходів: техніко-організаційні, фінансово-економічні, соціально-політичні та інформаційно-психологічні.

Пандемію і загрози, до яких вона призводить, потрібно розглядати системно і в контексті всієї економіки країни. В зв'язку з цим А. Ставицький [9] говорить про те, що пандемія і економічна криза повинні сформувати нову країну, в якій відбудуться зміни в структурі економіки, яка буде більш готовою до потрясінь природного характеру.

Метою статті є визначення основних ризиків українських виробників від запровадження карантинних заходів у зв'язку з пандемією *COVID-19*, пріоритетів за видами економічної діяльності для відновлення розвитку економіки України, а також розгляд передових практик, спрямованих на підтримку внутрішнього бренду роботодавця компаніями різних сфер діяльності.

Матеріали та методи. Матеріалами досліджень слугували кількісні показники аналізу стану розвитку економіки України, результати опитування 99 компаній України про поведінку з персоналом у травні 2020 р. у зв'язку з пандемією *COVID-19*, динаміка зміни кількості учасників-студентів в ярмарках вакансій, які проведені у закладах вищої освіти України і зовнішніми координаторами з працевлаштування в офлайн- та онлайн-форматах. Застосовано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів економічних досліджень, зокрема узагальнення, статистичного аналізу, порівняння, систематизації.

Результати дослідження. Рівень розвитку світової індустріалізації і цифровізації виявився неготовим до наслідків пандемії. Світова економіка всіх країн світу відчуває глибоку рецесію. Прогнозується, що до кінця 2020 р. країни з найбільш стійкою економікою втратять не менш ніж 2.4 % свого ВВП. Відбувся перерахунок прогнозних темпів приросту ВВП світу на 2020 р. с 2.9 % до 2.4 % [10].

МВФ прогнозує світовій економіці спад на три відсотки в поточному році, тоді як ще минулої осені розраховували, що вона виросте більше ніж на три відсотки. Вперше в сучасній історії прогноз змінився так різко за такої короткої термін. МВФ водночас прогнозує відновлення економіки майже на 6 % вже в наступному році, однак попереджає, що, по-перше, це не компенсує падіння, а по-друге, відбудеться тільки за умови, якщо вірус не повернеться другою хвилею і карантин не доведеться вводити знов [11].

Майбутнє розвитку економіки світу безпосередньо залежить від результатів битви з вірусом. Якщо вірус повернеться з новою силою, то збитки виявляться набагато серйознішими, а прогнози знову переглядатимуться.

Аналітики *JP Morgan Chase* прогнозують сукупний збиток світової економіки від пандемії *COVID-19* в 5.5 трлн дол. США до кінця наступного року [12]. Це рівнозначно цілій Японії, ВВП якої і становить таку величину. За їхніми прогнозами, розвинені країни зазнають збитків, подібних до тих, що спостерігалися в періоди кризи 2008–2009 і 1974–1975 рр. Експерти *Morgan Stanley* вважають, що попри агресивні антикризові заходи з боку світових центробанків і урядів, ВВП розвинених країн повернеться на докризові рівні лише в третьому кварталі 2021 р. [12]. Їх колеги з *Deutsche Bank* дотримуються більш песимістичних поглядів і чекають, що до кінця наступного року цей показник все ще залишиться на 1 трлн дол. США нижче докризових показників. Світова організація торгівлі (СОТ) прогнозує, що пандемія *COVID-19* може спровокувати більш глибокий спад світової торгівлі, ніж це було в післявоєнну епоху [13]. Європейський Центральний Банк повідомляє, що щомісячні втрати обсягів виробництва порівняно з докарантинним періодом у країнах Євросоюзу внаслідок карантинних заходів становлять 2–3 % [12].

Ризики, з якими стикнулася світова економіка за період запровадження карантинних заходів від пандемії *COVID-19*, розглянуто в *табл. 1*.

Найбільшими ризиками, з якими зіткнулася економіка під час пандемії, є фінансова нестабільність і зниження рівня зайнятості населення. Можливість відновлення економіки після закінчення карантину на пряму залежить від того, наскільки швидко буде поповнений бюджет і зможуть відновити роботу підприємства галузей, внесок яких в економіку країни найбільший за рівнем зайнятого населення і створення доданої вартості.

У *табл. 2* представлено основні показники економічної активності галузей економіки України у 2018 р.

Стосовно внеску окремих галузей економіки в боротьбу з *COVID-19*, то у кожній є своя роль і спрямування. З точки зору важливості для економіки, першочергове значення мають промисловість, оптова та роздрібна торгівля, сільське господарство – вони генерують найбільше доданої вартості та створюють найбільше робочих місць.

**Основні ризики виробників від запровадження карантинних заходів
в умовах пандемії COVID-19**

Джерела ризиків	Ризики	Наслідки
Зниження споживчого попиту	Зниження обсягів виробництва і реалізації продукції. Зниження імпорту, обмеження поставок окремих видів продукції. Скорочення обсягів інвестицій. Зміни споживчого попиту. Зниження купівельної спроможності населення. Зміна уподобань споживача. Неготовність до альтернативних шляхів задоволення попиту	Зростання безробіття. Зниження купівельної спроможності населення. Неможливість задоволення попиту в окремих видах продукції. Зниження рівня ділової активності. Скорочення ВВП. Погіршення рівня життя населення
Заборона на транспортне сполучення	Зниження експорту й імпорту. Зниження обсягів послуг туристичних галузей. Повна або часткова зупинка виробництва окремих товарів або послуг, які пов'язані з логістичними потоками. Руйнування торгових ланцюгів постачань продукції. Скорочення робочої сили	Обмеження поповнення валютних запасів. Зростання безробіття. Обмеження виробництва певного кола продукції і споживання послуг. Можливість банкрутства. Недостатність фінансових ресурсів для відновлення
Зупинка виробництва продукції для певних підприємств	Скорочення робочої сили. Зниження обсягів виробництва і реалізації окремих видів продукції і послуг. Скорочення інвестицій. Руйнування торгових ланцюгів постачань продукції. Недостатність фінансових ресурсів для відновлення	Скорочення ВВП. Зростання безробіття. Зниження рівня життя населення. Зниження рівня ділової активності. Можливість банкрутства. Зниження рівня капіталізації компаній
Незадовільний розвиток медицини	Відсутність необхідного медичного обладнання і медикаментів. Відсутність необхідної кількості ліжок-місць у медичних закладах. Відсутність засобів захисту медичних співробітників, тестів і належних лікувальних препаратів. Низька кваліфікація медичного персоналу. Нестача фінансування медичних закладів щодо боротьби з COVID-19	Зростання кількості захворювань. Зростання смертності серед хворих. Скорочення кількості хворих, що видужали. Недостатність медичної допомоги хворим. Зростання рівня смертності серед медичного персоналу. Панічні настрої серед населення. Медики відмовляться працювати

Джерело: побудовано авторами.

Сільське, лісове та рибне господарство відіграють важливу роль у забезпеченні населення продовольством. Добувна промисловість і розроблення кар'єрів забезпечують безперерйну роботу інших галузей економіки. Переробна промисловість виробляє продукцію, необхідну для підтримки рівня життя населення. Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання; каналізація, поводження з відходами забезпечують умови для роботи підприємств і життя населення.

Таблиця 2

Показники економічної активності суб'єктів господарювання України за видами економічної діяльності, 2018 р.

Вид економічної діяльності	Код КВЕД-2010	ВВП у фактичних цінах		Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання		Валовий прибуток, змішаний дохід на одного зайнятого працівника, тис. грн
		млн грн	% до підсумку	осіб	% до підсумку	
Валовий внутрішній продукт	–	3558706	100	8661298	100	177.0
Сільське, лісове та рибне господарство	A	360757	10.1	626072	7.2	470.5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	213258	6.0	234253	2.7	641.6
Переробна промисловість	C	409862	11.5	1652213	19.1	104.6
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	111350	3.1	303347	3.5	193.8
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	E	11596	0.3	127814	1.5	2.2
Будівництво	F	82924	2.3	312251	3.6	122.6
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	471456	13.2	2355616	27.2	111.7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	225989	6.4	904907	10.4	90.6
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	23123	0.6	269741	3.1	48.9
Інформація та телекомунікації	J	136960	3.8	331663	3.8	268.9
Фінансова та страхова діяльність	K	99921	2.8	208724	2.4	239.9
Операції з нерухомим майном	L	205112	5.8	241834	2.8	745.5
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	110445	3.1	309483	3.6	154.3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	47306	1.3	272028	3.1	61.1
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	O	214876	6.0	–	–	–
Освіта	P	156864	4.4	34382	0.4	400.8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	87199	2.5	271615	3.1	63.7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	20070	0.6	49414	0.6	172.1
Надання інших видів послуг	S,T	27892	0.8	155941	1.8	95.5
Податки на продукти		550472	15.5	–	–	–
Субсидії на продукти		–8726	–0.2	–	–	–

Джерело: побудовано авторами за [13].

Будівництво здійснює свій внесок у забезпечення зайнятості населення і майбутній розвиток економіки. Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів вирішують питання забезпечення населення необхідними для життя товарами. Попри те, що частка готельно-ресторанного бізнесу в економіці є відносно незначною, в цьому секторі сконцентрована велика частка малих підприємств, які потребують підтримки. Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність постачають необхідні товари населенню. Тимчасове розміщування й організація харчування у період карантину забезпечують онлайн-постачання продуктів харчування. Інформація та телекомунікації сприяють роботі онлайн. Фінансова та страхова діяльність забезпечують безперебійне здійснення всіх необхідних фінансових трансакцій, професійна, наукова та технічна діяльність – зайнятість населення і сприяють подальшому розвитку економіки. Освіта виконує завдання зайнятості молоді та надає можливість майбутнього безперебійного насичення економіки України кваліфікованою робочою силою. Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги мають вирішальне значення у запобіганні захворювання населення – ці галузі можуть збільшити свою економічну роль унаслідок кризи.

Внесок у розвиток економіки країни визначається часткою галузі в структурі створення ВВП, кількістю зайнятих працівників у цій галузі, валовим прибутком на одного зайнятого тощо. Ці показники визначаються найбільш вагомими для визначення місця галузі в розвитку економіки країни і майбутнього подолання кризових явищ в економіці.

Найбільше зазнають збитків від пандемії *COVID-19* такі галузі: мистецтво, розважальний бізнес, транспортні послуги, гостинний і туристичний бізнес, промислове виробництво, сільськогосподарські фермерські господарства, торгівля нерухомістю, торгівля промисловими товарами. Вони вимушені терміново шукати інші шляхи виживання на ринку, а саме можливості реалізації виробленої продукції або інші шляхи задоволення попиту населення щодо споживання своєї продукції або надання послуг.

У *табл. 3* представлено матрицю ідентифікації пріоритетності галузі для розвитку економіки України під час пандемії *COVID-19* відповідно до обраних характеристик, а саме: частка галузі в структурі створення ВВП, кількість зайнятих працівників у цій галузі, валовий прибуток на одного зайнятого. Кожен із зазначених показників розподіляється за категоріями. Так, за внеском галузей у ВВП їх можна розподілити за трьома категоріями: до 5 %, від 5 до 10 % і вище 10 %. Кожній із категорій задається бал: відповідно, 1, 2 і 3. Внесок окремих галузей у загальну кількість зайнятих у суб'єктів господарювання можна розподілити за трьома аналогічними категоріями, кожній категорії також присвоюється аналогічний бал. Валовий прибуток, змішаний дохід на одного зайнятого працівника у суб'єктів господарювання розподілено за трьома категоріями: до 200 тис. грн, від 200 до 400 і вище за 400 тис. грн.

Таблиця 3

**Матриця пріоритизації розвитку галузей
для подолання кризових явищ в економіці України
під час пандемії COVID-19/кількість балів відповідно
до проведеного ранжування**

Частка у загальній кількості зайнятих у суб'єктів господарювання, %	Частка у ВВП, %								
	<5			5–10			>10		
	Валовий прибуток, змішаний дохід на одного зайнятого працівника, тис. грн								
	<200	200–400	≥401	<200	200–400	≥401	<200	200–400	≥401
<5	3	4	5	4	5	6	5	6	7
5–10	4	5	6	5	6	7	6	7	8
>10	5	6	7	6	7	8	7	8	9

 – 1 група;
  – 2 група;
  – 3 група

Джерело: побудовано авторами.

Таким чином, для нормального відновлення економіки необхідно забезпечити зайнятість населення, розвиток видів економічної діяльності, які можуть забезпечити цю зайнятість, і в яких один зайнятий створює найбільший обсяг доданої вартості.

Відповідно, види економічної діяльності, які набрали 3–4 бали (див. табл. 3), потрапили до третьої групи галузей, пріоритетність їх у контексті забезпечення зайнятості населення, їх внеску у зростання ВВП є невисокою, отже, державної підтримки вони не потребують. Ті види економічної діяльності, які набрали 5–6 балів, віднесено до другої групи: відновлення цих галузей важливе, але має другий пріоритет при визначенні підтримки держави. Ті види економічної діяльності, які набрали 7–9 балів, потрапили до першої групи: відновлення цих галузей дуже важливе і має першочергове значення при визначенні підтримки держави.

Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги отримає додатково 5 балів, так як її роль першорядна у подоланні захворювання і забезпеченні гарантій населенню у наданні медичної і соціальної допомоги у випадку її необхідності.

У табл. 4 показано результат ранжування видів економічної діяльності в Україні для визначення пріоритету галузей для подолання кризових явищ під час пандемії COVID-19.

**Пріоритетність видів економічної діяльності (за КВЕД-2010) для
відновлення розвитку економіки України**

Частка у загальній кількості зайнятих у суб'єктів господарювання, %	Частка у ВВП, %								
	<5			5–10			>10		
	Валовий прибуток, змішаний дохід на одного зайнятого працівника, тис. грн								
	<200	200–400	≥401	<200	200–400	≥401	<200	200–400	≥401
<5	F; M; N; R; S; T	D; E; I; J; K	P			B; L			
5–10									A; Q
>10					H		C	G	

– 1 група;
 – 2 група;
 – 3 група

Джерело: побудовано авторами.

Результати аналізу показали, що в *перший пріоритет* забезпечення розвитку економіки України під час подолання кризи, спричиненої пандемією *COVID-19*, потрапляють такі види економічної діяльності: сільське, лісове та рибне господарство; переробна промисловість; оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги. У цих галузях найбільша кількість зайнятих і їх частка у ВВП країни та прибуток на одного працюючого найбільші.

Другий пріоритет отримали такі види економічної діяльності: добувна промисловість і розроблення кар'єрів; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; операції з нерухомим майном; освіта. Ці галузі важливі, але за часткою у ВВП, кількістю зайнятого населення і рівнем прибутку на одного зайнятого у сумарному рахунку балів поступаються тим галузям, які увійшли в першу групу.

Третій пріоритет отримали інші види економічної діяльності. Вони мають меншу кількість зайнятих і/або менший вклад у ВВП країни і не впливають безпосереднього на подолання пандемії *COVID-19*, відновлення економіки під час рецесії забезпечення рівня життя населення у період карантину.

Відповідно до такої структуризації можна здійснювати *поетапне відновлення окремих видів економічної діяльності* та їх державну підтримку.

Однак для подолання кризових явищ багато можуть зробити і самі підприємства. Найбільшою небезпекою може стати значне зростання безробіття і закриття підприємств. Не всі з них зможуть підтримувати свою активність онлайн, а фінансових запасів може вистачити ненадовго. Відповідно до цього самі компанії можуть забезпечити своїм працівникам психологічну і фінансову підтримку.

Більшість компаній були змушені почати процес звільнення працівників та закрити набір на вакансії чи стажування. Саме тому доцільно проаналізувати вплив пандемії вірусу *COVID-19* на внутрішній і зовнішній *бренд роботодавця* та *стратегію* його реалізації.

"Work.ua" у травні 2020 р. провів опитування користувачів платформи з пошуку роботи. Проведене опитування показало ситуацію, яка склалась з персоналом у компаніях (рис. 1), а саме:

- кількість звільнених працівників порівняно з квітнем зросла вдвічі;
- 16% працівників знаходяться у безоплатній відпустці;
- лише 47% працівників працюють дистанційно з повним збереженням рівня заробітної плати.



Рис. 1. Результати анкетування 99 компаній України про поведіння з персоналом у травні 2020 р. у зв'язку з пандемією *COVID-19*, %

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [14].

Одним із факторів впливу на реалізацію стратегії внутрішнього бренду роботодавця є збереження не лише робочого місця і рівня заробітної плати, а й впровадження заходів на підтримку рівня психологічного та емоційного благополуччя працівників.

Проаналізовано заходи, які впроваджені компаніями для підтримки внутрішнього бренду у різних сферах діяльності: дистрибуція, *IT*, *FMCG*, медична та банківська сфери діяльності (табл.5).

Заходи, спрямовані на підтримку внутрішнього бренду роботодавця компаніями з різних сфер діяльності

Сфера діяльності	Компанія	Заходи
FMCG	Філіп Морріс Україна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збережено всі компенсації для працівників з урахуванням річного перегляду зарплат. У квітні проведено планове підвищення рівня заробітної плати. 2. 100 % виплату лікарняного у разі захворювання COVID-19, незалежно від страхового стажу працівників. 3. У перший тиждень карантину проведено якісну онлайн-лекцію з висококваліфікованим лікарем однієї з приватних клінік м. Києва, що збрала в Zoom близько 400 співробітників з чотирьох країн. 4. Підтримка професійного психолога. 5. Доставка персональних засобів захисту працівникам по всій Україні
Дистрибуція	TEDIS Ukraine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Працівники, які безпосередньо не задіяні з партнерами, переведено на віддалену роботу. 2. Для працівників, які безпосередньо працюють з партнерами, організовано трансфер до місця роботи. 3. Для попередження захворюваності закуплено кварцові лампи, безконтактні термометри, проведено дезінфекцію приміщень. 4. Забезпечено працівників засобами особистого захисту. 5. На початку карантину проведено онлайн-лекцію про вірус, міфи про нього. 6. Медичне страхування. 7. Корпоративне навчання в онлайн-форматі
Медична	СІНЕВО	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організовано два рази в день перевезення працівників до місця роботи, які працюють у лабораторіях та відділеннях. 2. Флешмоб серед працівників: скопіювати відому картину. 3. Корпоративне навчання в онлайн-форматі
IT	MacPaw	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створено посаду <i>RemoteWork Project Manager</i>, метою якої є збереження ефективності процесів під час переходу на дистанційну роботу. 2. Створено посаду <i>Internal Communications Manager</i> для проактивної роботи з каналами внутрішньої комунікації та моніторинг їх ефективності. 3. AMA (<i>askmeanything</i>) зустрічі з усією командою, під час яких працівники можуть отримати відповіді на будь-які запитання кожні 2 тижні. 4. Офіс-менеджери пройшли внутрішнє навчання та долучилися до процесу рекрутингу. 5. Працівникам привезли робочі крісла з офісу та організована доставка #MacPawCaresHomeKits – це набір, до якого входили одноразові рукавички, маски, антисептик, фрукти та вітаміни
Банківська	Райффайзен Банк Аваль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переведення працівників банку на віддалену роботу, крім відділень. 2. Серія лекцій-вебінарів з професійними психологами. 3. Навчальні вебінари з підвищення кваліфікації працівників. 4. Щотижнева <i>email</i>-розсилка з добірками тематичних матеріалів про психологічне, фізичне здоров'я, організацію робочого простору вдома тощо. 5. Онлайн-квести відділами та конференція за "за чашкою кави"

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [15–18].

Таким чином, в аналізованих компаніях більшість працівників залежно від специфіки компанії переведені на віддалену роботу, а тих,

хто залишився, забезпечили усіма необхідними засобами захисту; організовані онлайн-лекції/вебінари з професійними психологами; відбулось продовження корпоративного навчання; проведено заходи для зменшення кількості звільнених працівників.

Також змінилася *стратегія побудови бренду роботодавця серед студентів* у зв'язку з карантинном.

По-перше, кожної весни та осені центри розвитку кар'єри проводять ярмарки вакансій при університетах: КНУ імені Тараса Шевченка, КПІ, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, НАУКМА, УКУ, КНТЕУ тощо. Варто зазначити, що ярмарки відмінено і перенесено на осінь майже у всіх закладах вищої освіти, крім КНУ імені Тараса Шевченка, НАУКМА та УКУ, які перевели їх в онлайн-формат. Технічною основою для реалізації стали прямі трансляції на платформах *Zoom* та *YouTube*, Телеграм бот. Кожна з компаній-роботодавців по черзі проводила навчання по одній з професійних тематик та відповідала на запитання про діяльність компаній в онлайн-форматі. Змінилася кількість учасників під час переходу з офлайн-формату в онлайн. Кількість учасників-студентів в ярмарках вакансій в оф- та онлайн-форматах показано на *рис. 2*.

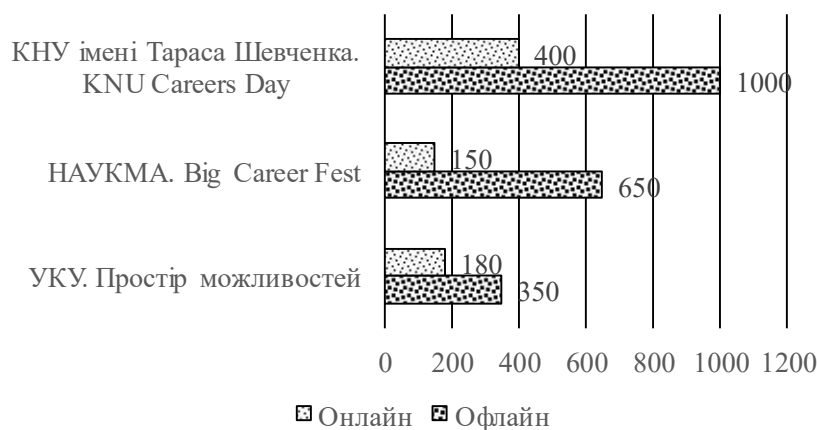


Рис. 2. Динаміка зміни кількості учасників-студентів в ярмарках вакансій, які проведені у закладах вищої освіти в оф- та онлайн-форматах, осіб

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [19–21].

Таким чином, кількість учасників в онлайн-заходах удвічі менша порівняно з офлайн. Вважаємо, що це зумовлено дистанційним навчанням в університетах та перенасиченістю вебінарами та онлайн-лекціями під час карантину.

По-друге, крім кар'єрних заходів, організованих університетами, є два найбільш популярних серед молоді проекти, координаторами яких є зовнішні компанії, а саме: "*Recruitment Day*" та "*STUD-FESTImpulse*". На *рис. 3* показано кількість учасників-студентів у заходах, які проведені зовнішніми координаторами з працевлаштування, в оф- та онлайн-форматах.

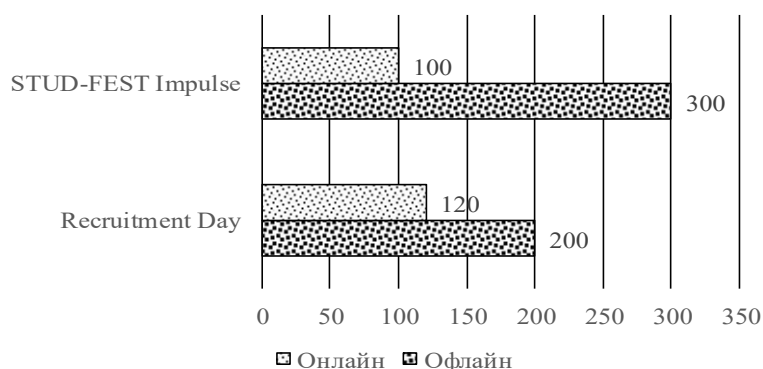


Рис. 3. Динаміка зміни кількості учасників-студентів у заходах, які проведені зовнішніми координаторами з працевлаштування, в оф- та онлайн-форматах, осіб

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [22; 23].

Також відбулося зменшення кількості учасників в онлайн-заходах у 1.5 раза порівняно з офлайн. Можливо припустити, що це зменшення кількості учасників є не таким значним, оскільки заходи проведені на початку карантину до перенасичення інтернет-простору вебінарами.

По-третє, декілька компаній почали проведення індивідуальних освітніх онлайн-проектів, які спрямовані на підвищення рівня пізнаваності компанії як роботодавця та набору на майбутні літні-осінні стажування (табл. 6).

Таблиця 6

Онлайн-заходи для студентів від різних компаній України

Назва компанії	Сфера діяльності	Назва проєкту та кількість учасників	Опис проєкту
ВАТ	FMCG	<i>Webinarium</i> , 272	3 онлайн-лекції за темами "Фінанси", "Маркетинг" та "Виробництво" з можливістю вирішити кейс, виграти подарунки та потрапити на стажування
JTI		<i>Digital Game</i> , 202	Перша Всеукраїнська онлайн-гра ідей. Команди обирали напрямок реального бізнес-виклику, розробляли ідею вирішення, працювали з менторами, найкращі команди отримали подарунки
<i>Philip Morris Ukraine</i>		<i>Take your chance</i> , 334	3 вебінари на теми: "Стереотипи в продажах", "Типи працівників", "Побудова кар'єри в міжнародній компанії". Студенти за бажанням подавали заявки на стажування
<i>Unilever</i>		<i>UniLeadersChallenge</i> , 329	3 вебінари: "Основні техніки та прийоми успішного ведення перемовин" від <i>CD Trainer</i> ; "Інструменти, аналітика і тренди в диджитал" від закордонного диджитал-маркетолога; "Міжнародний бізнес" від CEO компанії. Вирішення кейсів та виграти подарунків
<i>Genesis</i>	IT	<i>Genesis Marketing Week</i> , 459	Тижнев онлайн-навчання від спеціалістів компанії, в кінці навчання тест, за результатами якого – відбір на вакансію

Джерело: узагальнено за матеріалами [24–28].

Більшість компаній для підвищення пізнаваності власного бренду та більшого розкриття інформації про її діяльність використовували, в основному, навчальні формати. Лише декілька з них додали до формату елементи гейміфікації та змагання за подарунки.

Це свідчить про те, що навіть попри кризу деякі компанії прагнуть зберегти бренд роботодавця і доводять свою зацікавленість у кваліфікованих молодих кадрах на ринку.

Висновки. У процесі відновлення економіки України відбудуться певні структурні зміни. Запропонований підхід до пріоритизації галузей економіки України базується на визначенні їх внеску у ВВП, загальній кількості зайнятих працівників і валовому прибутку на одного зайнятого. Це дає змогу в сукупності встановити їх внесок у подолання рецесії, що спричинена пандемією. Відповідно до такої структуризації можна здійснювати поетапне відновлення окремих видів економічної діяльності та їх державну підтримку.

За результатами проведеного аналізу також виявлено зміни стратегії побудови внутрішнього та зовнішнього бренду певними компаніями як роботодавцями:

- усі компанії проводять онлайн-лекції з підтримки психологічного здоров'я працівників, корпоративне навчання, вводять засоби захисту від вірусу. Поодинокі проводять онлайн-фітнес та заняття з йоги;
- для підтримки зовнішнього бренду серед студентів у зв'язку з тим, що набір призупинено, компанії проводять онлайн-навчальні проекти з метою підвищення рівня пізнаваності як роботодавця.

Окремі компанії і в умовах карантину витратили час і ресурси на підтримку своїх працівників і зробили певні кроки в напрямку подолання тривожності від загальної нестабільності: загрози заразитись вірусом *COVID-19* і фінансової кризи. Також важливою роботою рекрутингових агенцій є робота зі студентами як майбутніми працівниками стосовно надання їм впевненості у майбутньому працевлаштуванні та можливості пройти онлайн-стажування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черкасский Б. Л. Глобальная эпидемиология. М.: Практическая медицина, 2008. 447 с.
2. Луканова В. В. Пандемія у контексті сучасних глобальних процесів: цивілізаційне підґрунтя – бінарна опозиція "людство/довкілля". Збірник наукових праць. 2017. Вип. 127(12). С. 229-231.
3. Practical steps for business to fight COVID-19. International Chamber of Commerce. 2020. URL: <https://iccwbo.org/publication/practical-steps-for-business-to-fight-covid-19>.
4. Covid-19. As the global voice of business, IOE is using this platform to support our members' efforts to protect people and business. International Organisation of Employers. 2020. URL: <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19>.

5. FedEE Viral Risk Categories. Categorisation of Jobs According to Vulnerability to COVID-19. The Federation of International Employers Your Multi-national HR Alliance. 2020. URL: <https://www.fedee.com/fedee-viral-risk-jcategories>.
6. COVID-19: EU institutions and member states must support and protect businesses and workers. *BUSINESS EUROPE*. 2020. URL: <https://www.businesseurope.eu/publications/covid-19-eu-institutions-and-member-states-must-support-and-protect-businesses-and>.
7. Пандемія рецесії економіки, а також трохи про банкрутство. *Юридична газета online*. 2020. № 7 (13). URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/pandemiya-recesiyi-ekonomiki-a-takozh-trohi-pro-bankrutstvo.html>.
8. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, і пошук шляхів їх розв'язання. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 8. С. 53-63. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr8.pdf>.
9. Ставицкий А. Экономические сценарии пандемии: как трансформироваться Украине. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/04/7/659085>.
10. COVID-19 и мировая экономика: спасти нельзя ликвидировать? Kreston-GCG. 2020. URL: <https://kreston-gcg.com/covid-19-i-mirovaya-ekonomika-spasti-nelzya-likvidirovat>.
11. Калмыков А. Мировой экономике грозит кризис столетия, предупредил МВФ. Но все оказалось еще хуже. BBC News. 2020. URL: <https://www.bbc.com/russian/news-52642074>.
12. JPMorgan: коронавирус обойдется мировой экономике в \$5.5 трлн в ближайшие два года. ProFinanceService. 2020. URL: <http://www.profinance.ru/news/2020/04/13/bxa4-jpmorgan-koronavirus-obojdetsya-mirovoj-ekonomike-v-5-5-trln-v-blizhajshie-dva-g.html>.
13. Квартальні розрахунки валового внутрішнього продукту України за 2010–2018 роки. *Статистичний збірник*. 2019.
14. Кількість звільнень персоналу зросла – третя хвиля опитування Work.ua. Work.ua. 2020. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1479>.
15. Як роботодавці піклуються про працівників: досвід компанії Філіп Моріс Україна. The Point. 2020. URL: <https://thepoint.rabota.ua/yak-robotodavtsi-pikluuytsya-pro-pratsivnykiv-dosvid-kompaniyi-filip-moris-ukrayina>.
16. Поддержка сотрудников на удаленном режиме в условиях карантина. delo.ua. 2020. URL: <https://delo.ua/business/podderzhka-sotrudnikov-na-udalennom-rezhime-v-us-368222>.
17. Як відповідальний бізнес переживає карантин, кейс компанії Сінево. grc.ua. 2020. URL: <https://grc.ua/interview/26722>.
18. Робота з HR-брендом в умовах карантину MacPaw. 2020. URL: <https://www.facebook.com/joblehrunity/photos/a.102009921399605/140374600896470/?type=3&theater>.
19. Big Career Fest. 2020. URL: <https://bigcareerfest.online>.
20. KNU CareerDays. 2020. URL: <http://knucareerdays.com>.
21. Про кар'єру, карантин та можливості. 2020. URL: <https://ucu.edu.ua/news/pro-kar-yeru-karantyn-ta-mozhlyvosti>.

22. STUD-FEST Impulse 2020. URL: <https://impulse.stud-point.com/online>.
23. Recruitment Day. 2020. URL: <https://www.facebook.com/events/207795457333502>.
24. Webinarium. URL: <https://www.facebook.com/BATCareers/photos/a.209947239204660/1361981557334550/?type=3&theater>.
25. Digital Game. 2020. URL: <https://www.facebook.com/jticareersukraine/photos/a.1728900904061394/2594788864139256/?type=3&theater>.
26. Take your chance! Discover Philip Morris Ukraine! 2020. URL: <https://www.facebook.com/insidePMIUKraine/posts/604411403616090>.
27. UniLeadersChallenge 2020. URL: <https://www.facebook.com/events/1383644221845218>.
28. Genesis Marketing Week 2020. URL: <https://dou.ua/calendar/32688>.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2020.

Fedulova I., Dzhulai M. Economic consequences of the COVID-19 pandemic for Ukrainian enterprises.

Background. During the COVID-19 pandemic, companies face the challenge of preventing declining business activity, financial stability and maintaining employment.

Analysis of recent research and publications. The problems of economic recovery after the pandemic and the practice of supporting the employer's brand, aimed at maintaining and supporting staff are actively discussed in the articles. The pandemic and the associated economic crisis must lead to changes in the structure of the economy, which will be more prepared for natural shocks.

The aim of the article is to identify the main risks of Ukrainian producers from the introduction of quarantine measures in accordance with the COVID-19 pandemic, priorities of economic activities to restore Ukraine's economy, as well as best practices aimed at supporting the employer's internal brand by companies in various fields.

Materials and methods. The indicators of the analysis of the state of economic development in Ukraine, the results of a survey of 99 Ukrainian companies on the treatment of personnel in May 2020 in connection with the pandemic of COVID-19 were the research materials. A wide range of methods of statistical and qualitative analysis, synthesis of scientific information has been used.

Results. The proposed approach to the prioritization of Ukraine's branches of economics is based on determining their contribution to GDP, the total number of employees and gross profit per employee. It allows them to determine collectively their contribution to overcoming the recession caused by the pandemic. According to this structuring, it is possible to restore gradually certain types of economic activity and their state support. The analysis also has elicited changes in the strategy of building internal and external brands by certain companies as employers: giving online lectures to support the mental health of employees, continuing corporate training, the introduction of virus protection; single online fitness and yoga; to support the external brand among students due to the suspension of recruitment, companies are implementing online training projects to raise awareness as an employer.

Conclusion. The study showed that some companies, even in quarantine, spent time and resources to support their employees and took some steps to overcome the anxiety of general instability: the threat of contracting the COVID-19 virus and the financial crisis. Another important job of recruitment agencies is to work with students as prospective employees to give them confidence in future employment and the opportunity to do an online internship.

Keywords: pandemic, risks, economic development, internal brand of the employer, external brand of the employer.

1. Cherkasskij, B. L. (2008). *Global'naja jepidemiologija [Global epidemiology]*. Moscow: Prakticheskaja medicina [in Russian].
2. Lukanova, V. V. (2017). Pandemija u konteksti suchasnyh global'nyh procesiv: cyvilizacijne pidg'runtja – binarna opozycja "ljudstvo/dovkillja" [Pandemic in the context of modern global processes: the basis of civilization – the binary opposition "humanity/environment"]. *Zbirnyk naukovyh prac' – Collection of scientific works*. Issue 127(12), 229-231 [in Ukrainian].
3. Practical steps for business to fight COVID-19 (2020). International Chamber of Commerce. Retrieved from <https://iccwbo.org/publication/practical-steps-for-business-to-fight-covid-19> [in English].
4. Covid-19 (2020). As the global voice of business, IOE is using this platform to support our members' efforts to protect people and business. International Organisation of Employers. Retrieved from <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19> [in English].
5. FedEE Viral Risk Categories (2020). Categorisation of Jobs According to Vulnerability to COVID-19. The Federation of International Employers Your Multinational HR Alliance. Retrieved from <https://www.fedee.com/fedee-viral-risk-jcategories> [in English].
6. COVID-19 (2020). EU institutions and member states must support and protect businesses and workers. *BUSINESS EUROPE*. Retrieved from <https://www.bussinesseurope.eu/publications/covid-19-eu-institutions-and-member-states-must-support-and-protect-businesses-and> [in English].
7. Pandemija recesii' ekonomiky, a takozh trohy pro bankrutstvo [Pandemic of the economic recession, and a little about bankruptcy] (2020). *Jurydychna gazeta online – Legal newspaper online*, 7 (13). Retrieved from <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/pandemiya-recesiyi-ekonomiki-a-takozh-trohi-pro-bankrutstvo.html> [in Ukrainian].
8. Kulyc'kyj, S. (2020). Problemy rozvytku ekonomiky Ukrai'ny, obumovleni pandemijeju koronavirusu COVID-19 u sviti i poshuk shljahiv i'h rozv'jazannja [Problems of Ukraine's economy development caused by the pandemic of coronavirus COVID-19 in the world and search of ways of their decision]. *Ukrai'na: podii', fakty, komentari – Ukraine: events, facts, comments*, 8, 53-63. Retrieved from <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr8.pdf> [in Ukrainian].
9. Stavvyckyj, A. (2020). Ekonomycheskye scenaryy pandemyy: kak transformyrovat'sja Ukraine [*Economic scenarios of the pandemic: how to transform Ukraine*]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/04/7/659085> [in Russian].
10. COVID-19 i mirovaja jekonomika: spasti nel'zja likvidirovat'? Kreston-GCG [*COVID-19 and the global economy: save cannot be liquidated? Kreston-GCG*] (2020). Retrieved from <https://kreston-gcg.com/covid-19-i-mirovaya-ekonomika-spasti-nelzya-likvidirovat> [in Russian].
11. Kalmykov, A. (2020). Mirovoj jekonomike grozit krizis stoletija, predupredil MVF. No vse okazalos' eshhe huzhe. *BBC News [The global economy faces a century crisis, the IMF warned. But things turned out to be even worse. BBC News.]*. Retrieved from <https://www.bbc.com/russian/news-52642074> [in Russian].
12. JPMorgan: koronavirus obojdetsja mirovoj jekonomike v \$5.5 trln v blizhajshie dva goda [JPMorgan: coronavirus will cost the global economy \$ 5.5 trillion in the next two years] (2020). *ProFinanceService*. Retrieved from <http://www.profinance.ru/news/2020/04/13/bxa4-jpmorgan-koronavirus-obojdetsya-mirovoj-ekonomike-v-5-5-trln-v-blizhajshie-dva-g.html> [in Russian].
13. Kvartal'ni rozrahunky valovogo vnutrishn'ogo produktu Ukrai'ny za 2010–2018 roky (2019). [Quarterly calculations of the gross domestic product of Ukraine for 2010–2018]. *Statystychnyj zbirnyk – Statistical collection* [in Ukrainian].

14. Kil'kist' zvil'nen' personalu zrosla – tretja hvylja opytuvannja [The number of staff dismissals has increased - the third wave of the survey] (2020). Work.ua. Work.ua. Retrieved from <https://www.work.ua/news/ukraine/1479> [in Ukrainian].
15. Jak robotodavci piklujut'sja pro pracivnykiv: dosvid kompanii' Filip Moris Ukrai'na [How employers take care of employees: the experience of Philip Morris Ukraine] (2020). *The Point*. Retrieved from <https://thepoint.rabota.ua/yak-robotodavtsi-pikluyutsya-pro-pratsivnykiv-dosvid-kompaniyi-filip-moris-ukrayina> [in Ukrainian].
16. Podderzhka sotrudnikov na udalennom rezhime v uslovijah karantina [Employees support in remote ways under quarantine] (2020). *delo.ua*. Retrieved from <https://delo.ua/business/podderzhka-sotrudnikov-na-udalennom-rezhime-v-us-368222> [in Russian].
17. Jak vidpovidal'nyj biznes Perezhyvaje karantyn, kejs kompanii' Sinevo [How responsible business is in quarantine, the case of Sinevo] (2020). *grc.ua*. Retrieved from <https://grc.ua/interview/26722> [in Ukrainian].
18. Robota z HR-brendom v umovah karantynu MacPaw [Work with HR-brand under quarantine MacPaw] (2020). Retrieved from <https://www.facebook.com/jooblehrunity/photos/a.102009921399605/140374600896470/?type=3&theater> [in Ukrainian].
19. Big Career Fest (2020). Retrieved from <https://bigcareerfest.online> [in English].
20. KNU CareerDays (2020). Retrieved from <http://knucareerdays.com> [in English].
21. Pro kar'jeru, karantyn ta mozhlyvosti [About career, quarantine and opportunities] (2020). Retrieved from <https://ucu.edu.ua/news/pro-kar-yeru-karantyn-ta-mozhlyvosti> [in Ukrainian].
22. STUD-FEST Impulse (2020). Retrieved from <https://impulse.stud-point.com/online> [in English].
23. Recruitment Day (2020). Retrieved from <https://www.facebook.com/events/207795457333502> [in English].
24. Webinarium. *www.facebook.com*. Retrieved from <https://www.facebook.com/BATCareers/photos/a.209947239204660/1361981557334550/?type=3&theater> [in English].
25. Digital Game (2020). *www.facebook.com*. Retrieved from <https://www.facebook.com/jticareersukraine/photos/a.1728900904061394/2594788864139256/?type=3&theater> [in English].
26. Take your chance! Discover Philip Morris Ukraine! (2020). Retrieved from <https://www.facebook.com/insidePMIUKraine/posts/604411403616090> [in English].
27. UniLeadersChallenge (2020). Retrieved from <https://www.facebook.com/events/1383644221845218> [in English].
28. Genesis Marketing Week (2020). Retrieved from <https://dou.ua/calendar/32688> [in English].