УДК 658: 330.341
JEL D21, M20, M31
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.199-213

Ткаченко В.В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

У статті розглянуто вплив карантинних обмежень, запроваджених через пандемію COVID-19, на діяльність вітчизняних підприємств різних галузей економіки. Визначено наслідки та проаналізовано антикризові дії керівників підприємств, вжиті для мінімізації негативного впливу пандемії. Виокремлено ризики та нові можливості для розвитку підприємств і зростання ефективності їх діяльності, спричинені пандемією. Обґрунтовано напрями трансформації діяльності та менеджменту підприємств задля забезпечення їх конкурентоспроможності в постпандемічних реаліях. У дослідженні було використано такі методи як: аналіз і синтез, індукція та дедукція, логічне узагальнення, порівняння, табличний метод.

Ключові слова: пандемія COVID-19, конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, онлайн-торгівля, цифрова трансформація, цифровізація діяльності підприємства.

Ткаченко В.В.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПРОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

В статье рассмотрено влияние карантинных ограничений, введеннях из-за пандемии COVID-19, на деятельность отечественных предприятий различных отраслей экономики. Определены последствия и проанализированы антикризисные действия руководителей предприятий, принятые для минимизации негативного влияния пандемии. Выделены риски и новые возможности для развития предприятий и роста эффективности их

деятельности, вызванные пандемией. Обоснованы направления трансформации деятельности и менеджмента предприятий для обеспечения их конкурентоспособности в постпандемичний реалиях. В исследовании были использованы такие методы как: анализ и синтез, индукция и дедукция, логическое обобщение, сравнение, табличный метод.

Ключевые слова: пандемия COVID-19, конкурентные преимущества, конкурентоспособность предприятия, онлайн-торговля, цифровая трансформация, цифровизация деятельности предприятия

Tkachenko V.V.

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC

The article considers the impact of quarantine restrictions introduced through the COVID-19 pandemic on the activities of domestic enterprises in various sectors of the economy. The consequences and anti-crisis actions of the heads of enterprises used to minimize the negative impact of the pandemic are determined. The risks and new opportunities for the development of enterprises and increasing the efficiency of their activities caused by the pandemic are highlighted. The directions of transformation of activity and management of enterprises in order to ensure their competitiveness in post-pandemic realities are substantiated. The following methods were used in the study: analysis and synthesis, induction and deduction, logical generalization, comparison, tabular method.

Keywords: pandemic COVID-19, competitive advantages, enterprise competitiveness, online trade, digital transformation, digitalization of enterprise activity.

Постановка проблеми. Новим неочікуваним викликом для суб'єктів господарювання як в Україні, так і в інших державах світу, стала пандемія COVID-19. Карантинні заходи, що були введені урядами багатьох країн світу задля запобігання подальшому поширенню вірусу, та полягали у

тимчасовому закритті державних кордонів, зупинці транспортного сполучення, обмеженні пересування населення в межах країни, запровадженні обмежень для діяльності підприємств багатьох галузей, призвели до значних економічних втрат й суттєвих проблем для розвитку бізнесу. Перед підприємствами гостро постали проблеми збереження ділової активності, робочих місць та конкурентних переваг, забезпечення рентабельності діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Саме тому в сучасних реаліях кризових явищ в економіці, наявних обмежень споживчої та економічної активності, а також невизначеності щодо подальшого розвитку подій, важливим і актуальним питанням є пошук резервів, нових можливостей для формування конкурентних переваг, підвищення ефективності бізнес-процесів й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми впливу пандемії COVID-19 на економічне зростання в Україні, на розвиток вітчизняного бізнесу стало предметом жвавого обговорення як в урядових, експертних, так і в наукових колах. Зокрема, такими дослідниками як А. Амеліна, Д. Долбнєва, Я. Лаврик, І. Сторонянська, О. Гордей, С. Литвиненко, А. Цимбал, В. Юрчишин та інші.

Питання застосування новітніх методів менеджменту для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств на ринку розглядали у своїх працях багато науковців, а саме: Н. Василькова, Г. Жосан, Н. Кириченко, П. Коренюк, О. Красняк, Т. Куклінова та ін. Проте не досить висвітленим залишається питання трансформації бізнес-процесів і системи управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Останнє й слугує підтвердженням актуальності подальших досліджень обраної проблематики.

Мета статті. Метою статті є аналіз наслідків пандемії COVID-19 та запроваджених карантинних заходів для вітчизняних підприємств і

обґрунтування векторів трансформації їх діяльності задля забезпечення конкурентоспроможності в нових економічних реаліях.

Виклад основного матеріалу. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на функціонування економіки кожної держави в глобалізованому економічному просторі, й України не стала винятком. Однак теперішні негативні тренди розвитку національної економіки, як зазначають вітчизняні дослідники, не можна пов'язувати виключно із введенням карантинних обмежень, спричинених пандемією, оскільки останні лише поглибили структурні проблеми, наявні в економіці впродовж тривалого періоду часу [1, с. 52]. Це, зокрема такі як, обмежений внутрішній ринок для вітчизняних виробників, низька частка доданої вартості в готовій продукції, високий рівень імпортозалежності, особливо по сировинній продукції тощо [2, с. 13].

Наслідком розгортання пандемії COVID-19 в Україні стало зменшення обсягів виробництва продукції у січні-травні 2020 р., порівняно із аналогічним періодом 2019 р., зокрема на 8,7 % в промисловості та на 2 % у сільському господарстві. На 27 % скоротились обсяги виробництва інвестиційних товарів, на 32% – споживчої товарної продукції тривалого використання. Позитивна динаміка була характерною лише для виробництва фармацевтичної продукції – зростання становило 6,7 % та хімічної продукції – 9,3 % [1, с. 53].

Варто відзначити асиметричність прояву запроваджених карантинних обмежень відносно різних галузей національної економіки. Найбільше постраждали суб'єкти господарювання сфери туризму та галузей, пов'язаних з цією сферою, зокрема сфера авіаперевезень, а також заклади громадського харчування, торгово-розважальні центри, кінотеатри, івент-індустрія тощо [3]. Негативні тенденції спостерігались і в таких експортно-орієнтованих галузях як металургія та машинобудування [2, с. 94]. Значний вплив особливо відчули підприємства, діяльність яких тісно пов'язана, або певною мірою є залежною від іноземних поставок та іноземних інвестицій [4].

Зважаючи на негативні зовнішні фактори, більшість вітчизняних підприємств отримали значні фінансові втрати. Для частини з них, що до цього працювали за низького рівня рентабельності та не мали й мінімального запасу фінансової міцності, втрати були найбільш відчутними.

В умовах пандемії COVID-19 перед керівництвом усіх підприємств постала необхідність прийняття оперативних рішень в цілях скорочення операційних витрат та оптимізації діяльності з метою мінімізації фінансових втрат й збереження конкурентних позицій підприємств на ринку. В умовах скорочення обсягів продажу та попиту на окремі види продукції основними способами зменшення витрат і поточної підтримки бізнесу для багатьох підприємств стали:

– скорочення чисельності персоналу та, відповідно, витрат на оплату праці. Відмітимо, що до таких дій вдалося керівництво підприємств у всіх країнах світу. Зокрема, навіть такі провідні компанії як Tesla, Airbnb, Uber, Disney масово звільняли працівників у своїх філіях по всьому світу [5];

– відправлення частини працівників в неоплачувані відпустки на певний період часу, зменшення розміру заробітної плати;

– скорочення фінансування маркетингової діяльності, зокрема витрат на дослідження ринку та рекламу, збут продукції, розробку нових товарів. Зауважимо, що на переконання науковців такі дії можуть мати негативні фінансові наслідки для підприємств в майбутньому, оскільки результати маркетингових інвестицій носять довгостроковий характер [3].

Пандемія суттєво вплинула й на саму організацію роботи підприємств, оскільки більшість з них по можливості змушені були перевести своїх співробітників на дистанційний режим роботи. Відповідно, це призвело до появи ряду проблем, пов'язаних з налагодженням ефективної віддаленої роботи кожного співробітника та комунікації й взаємодії між ними. Зокрема, дослідники акцентують увагу на наступних складнощах в роботі керівництва підприємства в цілому або його структурних підрозділів: зросла потреба бути впевненим у самоорганізації та автономності співробітників; більше уваги

потрібно приділяти контролю KPI; складніше визначити емоційний стан співробітників, а тому потрібно частіше проводити наради по відеозв'язку; обмежені можливості для швидкого обговорення робочих питання одночасно з декількома співробітниками, що призводить до зниження швидкості ухвалення рішень та гнучкості [6, с. 127].

Незважаючи на чисельні негативні фактори та загрози, пандемія COVID-19 та впроваджені карантинні обмеження призвели до появи й позитивних чинників, нових можливостей для розвитку, зростання ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств. Насамперед йдеться про прискорення цифровізації економіки, на чому наголошують як вітчизняні, так і зарубіжні експерти та дослідники. А це відкриває для підприємств не лише нові технологічні можливості, але й спричиняє необхідність переходу на принципово інші, нові моделі праці, доцільність яких зумовлена потребами безпеки людей та охорони їх здоров'я [7, с. 93-94]. Про пришвидшення цифрових перетворень під впливом пандемії свідчать і результати опитування керівників компаній в Україні, проведеного KPMG у 2020 р. Про цей факт повідомили понад третина респондентів. При тому 39% керівників відмітили, що найуспішнішим виявилося переведення в «цифру» операційної діяльності, а 36% вказали на успішність створення нових цифрових бізнес-моделей та потоків доходів [8, с. 5].

Діючі в Україні карантинні обмеження стали поштовхом до: активізації використання онлайн-торгівлі; роботизації торгівлі та появи повністю автоматизованих магазинів; впровадження технологій на базі роботів і штучного інтелекту; розвитку індустрії роботизованої доставки продукції до покупця; роботизації промислового виробництва; появи попиту на покращені технології спілкування на безпечній відстані в кілька метрів для групи осіб [3].

Головне завдання менеджменту підприємства в нових реаліях полягає не стільки в запобіганні банкрутству та мінімізації збитків, а більше у тому, щоб використати кризовий час для трансформації роботи самого

підприємства, переосмислення векторів розвитку та пошуку нових можливостей для росту його конкурентоспроможності на ринку. В цьому процесі варто враховувати особливості сучасної економічної дійсності. Як зазначає А. Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні, нове відкрите майбутнє неможливо спрогнозувати та неможливо керувати ним. Все, що під силу керівництву, так це посилювати адаптивність бізнесу та підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, шукати власний шлях трансформації та роботи в постпандемічному світі [8, с. 3].

На переконання А. Яковенка, генерального директора компанії Agrii, в нових реаліях зможуть бути успішними компанії, в яких корпоративна культура побудована на цінностях, де основою є люди, а підходи до бізнесу – безперервне вдосконалення, проривні інноваційні рішення, lifelong learning для всіх, цифровізація та відкритість до швидких змін та експериментів, де помилки розглядаються як нові можливості для розвитку та росту [8, с. 27].

В пошуку рішень та способів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств слід враховувати, що через пандемію COVID-19, щонайменше в короткостроковій перспективі, розвиток бізнесу суттєво залежатиме від впроваджуваних урядом обмежувальних заходів, від коливань ринкової кон'юнктури, а також від ряду негативних чинників зовнішнього середовища, дія яких проявлятиметься й в постпандемічний період. Насамперед йдеться про такі чинники як: зниження купівельної спроможності населення; складнощі з логістикою; нестабільність національної валюти; дефіцит кадрів, спроможних ефективно працювати з цифровими технологіями [6, с. 126]; кардинальні зміни в споживчих трендах; інфляційні процеси тощо.

Особливу увагу слід звернути на зміни в споживчій поведінці покупців, котрі, за оцінками експертів, мають не лише короткостроковий характер, а й у довгострокову перспективу й полягають у прискореному формуванні «споживача 4.0». Останній організовує та бере участь у відеоконференціях через онлайн-платформи, дедалі більше товарів замовляє онлайн, розпочинає

користуватись новими цифровими послугами, яким раніше не довіряв. Такі зміни ведуть до скорочення часу на купівлю товарів, до зменшення прямих контактів між покупцем і виробником товару. Набуті споживачами цифрові навички та онлайн-досвід в майбутньому призведуть до зростання їхніх очікувань та вимог до прозорості діяльності підприємств і всього ланцюга поставки. І підприємствам необхідно завчасно готуватись до таких нових звичок і запитів споживачів [9, с. 118]. Окрім цього, керівництву слід враховувати нові виклики до організації діяльності підприємства, зокрема зростання вимог до безпеки праці працівників на робочому місці, до чистоти робочих приміщень тощо.

Утримання конкурентних позицій підприємства на ринку та зростання його конкурентоспроможності у нових реаліях вимагає від керівництва негайних рішучих дій, комплексних змін як в системі менеджменту, підходах до організації діяльності, так і в системі стратегічного бачення, мислення власне самих управлінців. В наш час особливого значення набувають адаптивність та одночасно вміння мислити інноваційно. Керівник підприємства повинен стати лідером, спроможним швидко аналізувати інформацію та самостійно приймати рішення, бути готовим брати на себе відповідальність та знаходити баланс між бізнес-результатами і безпекою, вести підприємство до досягнення цілей. Керівнику потрібно зрозуміти, чи пов'язані з COVID-19 зміни (наприклад, зміни поведінки споживачів) є проявом постійної тенденції, чи це просто тимчасовий ефект пандемії. Згідно результатів опитування, «брак розуміння майбутніх операційних процесів» 33% керівників компаній у світі та 14% керівників в Україні вважають найбільшим викликом у процесі прискорення цифрової трансформації [8, с. 13].

Оскільки для кожного підприємства в контексті COVID-19 характерною є свою специфічна ситуація, свої проблеми, що потребують вирішення, й при цьому немає єдиного правильного рішення, то зростає значення критичного мислення для керівників [8, с. 19].

Визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє маркетингова діяльність. Адже у складних ситуаціях саме маркетинг здатен підтримати довіру покупців, співробітників, бізнес-партнерів через активне спілкування з ними та комунікації. Тому вкрай важливим є розробка і реалізація нової програми маркетингових заходів, виходячи з особливостей бізнес-процесів підприємства в умовах зниження ділової активності з метою нарощування конкурентних переваг та зміцнення його конкурентних позицій на ринку [9, с. 117]. При цьому слід враховувати ключові зміни в управлінні маркетингом, що викликані COVID-19. Зміни, виявлені в результаті опитування маркетинг-директорів, бренд менеджерів, керівників відділів маркетингу провідних компаній, яке було проведено у квітні 2020 р. Factum Group Ukraine у партнерстві з Всеукраїнською Рекламною Коаліцією, відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні зміни в управлінні маркетингом, спричинені пандемією COVID-19

№ з/п	Назва зміни в маркетингу	Ймовірні наслідки проведених змін
1.	Скорочення маркетингових бюджетів у цілому та рекламних зокрема	Дозволить оптимізувати витрати на реалізацію заходів маркетингу і при збільшенні KPI сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства
2.	Збільшення інвестицій в діджитал-канали, зростання частки онлайн-інструментів, трансформація всіх сфер маркетингової діяльності в цьому напрямі	Відбудеться переорієнтація на електронну комерцію, інтернет-рекламу, онлайн-сервіси, перехід на онлайн-дослідження, онлайн-зустрічі, електронний документообіг тощо
3.	Орієнтація на споживача, його потреби, смаки та вподобання. Це стосується як персоніфікованих комунікацій, так і розробки нових товарів і послуг.	Забезпечить швидку адаптацію маркетингу до змін каналів споживання, поведінки споживача та його очікувань.
4.	Нові підходи в роботі команд з маркетингу	Призведе до підвищення креативності та швидкості прийнятті рішень в умовах ситуативного маркетингу

Джерело: складено автором на основі [10].

Маркетингові заходи підприємств в умовах карантинних обмежень та зменшення маркетингового бюджету стали більш творчими, креативними та цифровізованими. Згідно результатів проведеного KPMG опитування 75% керівників у світі і 36% в Україні впевнені, що пандемія прискорила створення безперебійного цифрового обслуговування клієнтів [8, с. 13].

На переконання практиків, основним засобом залучення клієнтів у найближчі роки повинні стати: ефективний маркетинг і робота над створенням бездоганної репутації (бренду) [11, с. 189]. А в теперішніх кризових умовах в сфері маркетингу підприємствам варто зосередитись на таких напрямах: більш активному застосуванні способів збільшення впізнаваності брендів і лояльності до них споживачів; коригуванні цінової політики; організації безкоштовної доставки товарів; активному застосування онлайн-торгівлі (або діяльності); розробці або удосконаленню корпоративного сайту, зокрема в частині забезпечення зручності роботи з мобільними пристроями, його наповненню якісним контентом; виключенні неактуальних рекламних кампаній, запущених до впровадження карантину тощо [3].

Вважаємо, що особливу увагу підприємствам слід приділити більш активному застосуванню елементів електронної комерції, насамперед онлайн-торгівлі. Остання виступає дієвим засобом зростання конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє зменшити витрати на продаж товару, обслуговування клієнтів, на рекламу та просування продукції, підтримку комунікацій, а також скоротити час на взаємодію з клієнтами та діловими партнерами, на розширення до і після продажної підтримки.

Активне застосування підприємствами онлайн-торгівлі є позитивним чинником не лише для їх діяльності, але й для розвитку економіки країни в цілому, оскільки забезпечує прискорення обороту грошових ресурсів, а також формується мультиплікаційний ефект прискорення процесу просування нових товарів та надання якісних послуг інноваційного характеру

[12, с. 47]. Вітчизняні дослідники акцентують увагу ще й на таких конкурентних перевагах інтернет-торгівлі як: розширення та глобалізація ринків; персоналізація взаємодії підприємств з клієнтами за допомогою інформаційних мереж; скорочення частки або повне виключення об'єктів матеріальної інфраструктури, зменшення чисельності персоналу та кількості посередників; створення підприємствами нових товарів і послуг, наприклад служби електронної підтримки тощо [11, с. 184].

Враховуючи той факт, що нині купує в Інтернеті лише кожен п'ятий український покупець, а частка онлайн-комерції становить не більше 6% загального обсягу продажів в Україні, тому онлайн-торгівля має значний потенціал для розвитку [12, с. 48].

Приймаючи рішення про впровадження заходів, спрямованих на зростання конкурентоспроможності підприємства, керівництву необхідно враховувати наявні обмеження для їх реалізації, насамперед фінансові, а також ризики. Ключові ризики та загрози для розвитку бізнесу в Україні згідно результатів опитування KPMG узагальнено у табл. 2. Варто відмітити, що бачення керівників в Україні та світі щодо ймовірних загроз для розвитку бізнесу дещо відмінне. Найбільшою загрозою для бізнесу в Україні визнано регуляторний ризик, котрий не залежить від керівників і їм не підконтрольний. Дещо заниженим в Україні є ризик ланцюжка поставок, який у світі посідає друге місце. Хоча розбудова стійких, спроможних витримувати потрясіння і водночас гнучких, здатних перелаштовуватися до нових можливостей ланцюжків поставок, матиме ключове значення для набуття підприємством конкурентних переваг в постпандемічний період.

Нині керівниками вітчизняних підприємств не приділяється належної уваги питанням кібербезпеки. Хоча в умовах активного впровадження інновацій та цифрових технологій в діяльність підприємств посилюються кіберризики. Адже нині підприємства повинні, з одного боку – забезпечити власну поточну цифрову безпеку та безпеку своїх клієнтів, а з іншого – бути готовими до дій хакерів. Зауважимо, що Всесвітній економічний форум

акцентує увагу на необхідності включення питань кібербезпеки в корпоративну культуру підприємства [8, с. 17].

Таблиця 2

Топ-5 ризиків для розвитку бізнесу та зростання в Україні та світі

2019 рік				Липень-серпень 2020 року			
в Україні		у світі		в Україні		у світі	
1	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів	1	Проблеми довкілля/ кліматичні зміни	1	Регуляторний ризик	1	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів
2	Регуляторний ризик	2	Ризик, пов'язаний з новими/ підривними технологіями	2	Операційний ризик	2	Ризик ланцюжка поставок
3	Операційний ризик	3	Повернення до територіалізму	3	Ризик, пов'язаний з новими/ підривними технологіями	3	Повернення до територіалізму
4	Ризик, пов'язаний з новими/ підривними технологіями	4	Кібербезпека	4	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів	4	Проблеми довкілля/ кліматичні зміни
5	Повернення до територіалізму	5	Операційний ризик	5	Ризик ланцюжка поставок	5	Кібербезпека

Джерело: складено автором на основі [8, с. 14].

Безумовно, що успіх в реалізації заходів по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства перш за все залежатиме від правильності та швидкості проведення окремих перетворень, впровадження цифрових технологій та інновацій в його діяльність з урахуванням ризиків і загроз, але й значною мірою визначатиметься економічною політикою держави, впровадженими урядом фінансовими та регуляторними механізмами підтримки вітчизняних підприємницьких структур, заходами сприяння підвищенню рівня цифрових підприємницьких компетенцій, розвитку електронної комерції. Це залежатиме й від того, наскільки швидко уряд України зможе провести навчання і перенавчання громадян цифровим навичкам, застосуванню цифрових технологій, роботі із великими базами даних. Адже, за оцінками експертів, в світі очікуються значні зміни у частині

людської «цифровізованої» поведінки, включаючи систему освіти, консультацій та інтелектуального обміну (онлайн підвищення кваліфікації, телеконференції тощо) [7, с. 125].

Висновки. Пандемія COVID-19 та запроваджені карантинні обмеження призвели до негативних наслідків в діяльності вітчизняних підприємств, насамперед до значних фінансових втрат, особливо для певних сфер економіки. На перший план вийшла потреба у швидкій адаптації та перебудові діяльності підприємств відповідно до умов нової реальності. Водночас пандемія COVID-19 стала поштовхом до прискорення процесів цифровізації економіки, що відкриває перед підприємствами нові можливості для покращення бізнес-процесів, зміни бізнес-моделі і зростання їх конкурентоспроможності на ринку. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нової реальності потребує трансформації підходів до системи управління та організації їх діяльності, а також застосування критичного мислення, інноваційних підходів, адаптивності та гнучкості з боку власне самих управлінців. Особливу увагу слід приділити зміні підходів до організації маркетингової діяльності, зокрема врахуванню нових пріоритетів і запитів споживачів, більш активному застосуванню інструментів електронної комерції. Лише своєчасне реагування на зміну факторів зовнішнього середовища та системна робота по управлінню діяльністю підприємства з урахуванням усіх загроз і ризиків може слугувати гарантією фінансової стабільності, сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємства в постпандемічних реаліях.

Список використаних джерел

1. Гордей О.Д., Безноско К.О., Мерва А.О. Вплив пандемії COVID-19 на економічне зростання в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2020. Випуск 1-2. С. 49-63. URL: http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs2/article/view/411/577

2. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ–Харків: Видавець О. А. Мірошниченко, 2020. 188 с.

3. Тер-Карапетянц Ю. М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7976

4. Литвиненко С. Л., Цвик Ю. А., Грицик Т. О., Гущик О. Л. Виклики та можливості для українського бізнесу в умовах продовження карантинних заходів. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/91.pdf

5. Uber, Airbnb, Disney, Tesla. Пандемія коронавіруса привела до безпрецедентних масових звільнень. URL: https://nv.ua/biz/markets/uber-airbnb-disney-tesla-koronavirus-i-karantin-privel-k-besprecedentnym-massovym-uvolneniyam-50086807.html

6. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Дослідження методів управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С. 125-128.

7. Чинники, складові і результати запровадження і реалізації антикризової політики в окремих країнах світу та Україні. Прогноз соціально-економічного розвитку України у 2021р. / Наук. ред. В.Юрчишин. Київ: Заповіт, 2021, 200 с.

8. Нова нормальність. KPMG Review Magazine. 2020. № 8. 61 с. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf

9. Василькова Н. Антикризовий маркетинг в умовах пандемії коронавірусу. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 21–22 травня 2020 р.). К.: КНЕУ, 2020. С. 117–119. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33619/Stkdl_20_50.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10. COVID-19: зміни в маркетингу та рекламі. Частина 2. Factum Group Ukraine у партнерстві з Всеукраїнською Рекламною Коаліцією. Квітень 2020. URL: https://factum-ua.com/Factum_Group_COVID-19_part2.pdf

11. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с. С. 183-190.

12. Коренюк П.І., Попова О.М., Коренюк З.П. Особливості маркетингової діяльності в сучасних умовах пандемії. Український журнал прикладної економіки. 2020 рік. Том 5. № 4. С. 43-50.

References

1. Hordei O., Beznosko K., Merva A. (2020). Impact of the COVID-19 on economic growth activities in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy, Vypusk* 1-2, 49-63. Available at: http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs2/article/view/411/577

2. Naslidky epidemii COVID-19 ta karantynnykh zakhodiv dlia providnykh sektoriv ekonomiky Ukrainy. (2020). Doslidzhennia za rezultatamy hlybynnykh

interviu z vlasnykamy ta top-menedzheramy ukrainskykh kompanii. Kyiv–Kharkiv: Vydavets O. A. Miroshnychenko, 188.

3. Ter-Karapetyants Y. (2020). Influence of the crisis on the marketing activities of enterprises. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»,* vol. 6. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7976

4. Lytvynenko S., Tsvyk Yu., Hrytsyk T., Hushchyk O. (2020). Challenges and opportunities for Ukrainian business in conditions of prolonged quarantine measures. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»,* vol. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/91.pdf

5. Uber, Airbnb, Disney, Tesla. The coronavirus pandemic has led to unprecedented mass layoffs. Available at: https://nv.ua/biz/markets/uber-airbnb-disney-tesla-koronavirus-i-karantin-privel-kbesprecedentnym-massovym uvolneniyam-50086807.html

6. Zhosan H., Kyrychenko N. (2020). Research of enterprise management methods in the convention of the COVID-19 pandemic. Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia, vol. 2 (68), 125-128.

7. Chynnyky, skladovi i rezultaty zaprovadzhennia i realizatsii antykryzovoi polityky v okremykh krainakh svitu ta Ukraini. (2021). Prohnoz sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u 2021r. / Nauk. red. V.Iurchyshyn. Kyiv: Zapovit, 200.

8. Nova normalnist. (2020). *KPMG Review Magazine*, vol. 8, 61. Available at: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf

9. Vasilkova N. (2020). Crisis marketing during the coronavirus pandemic. Антикризовий маркетинг в умовах пандемії коронавірусу. Suchasni tekhnolohii komertsiinoi diialnosti i lohistyky: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Kyiv, 21–22 travnia 2020 r.). K.: KNEU, 117–119. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33619/Stkdl_20_50.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10. COVID-19: zminy v marketynhu ta reklami. (2020). Chastyna 2. Factum Group Ukraine u partnerstvi z Vseukrainskoiu Reklamnoiu Koalitsiieiu. April. Available at: https://factum-ua.com/Factum_Group_COVID-19_part2.pdf

11. Teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpryiemstv : monohrafiia / za zahalnoiu redaktsiieiu profesora O.H. Yankovoho. Odesa, Atlant, 2017, 514, 183-190.

12. Korenyuk P.I., Popova A.N., Korenyuk Z.P. (2020). Features of marketing activity in the modern conditions of a pandemic. *Ukrainian Journal of Applied Economics. 2020, Volume 5*, vol. 4, 43-50.

Ткаченко Володимир Валентинович **(ORCID ID 0000-0003-4915-2518)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Університету ДФС України (м. Ірпінь).

ISSN 2617-5940

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

ЗБІРНИК наукових праць

УНІВЕРСИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ



ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ВИДАННЯ № 1 2021

УДК 33 + 657

Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України : електронне наукове видання (категорія Б) [Електронний ресурс] / Університет державної фіскальної служби України; гол. ред. : М. О. Кужелєв. 2021. № 1. Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Znpnudps/index.html. Заголовок з екрана.

Журнал розміщено в профільних міжнародних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах:

- **Vernadsky National Library of Ukraine**
- **Google Academy**
- **Crossref**
- **The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS)**
- **CiteFactor**
- **MIAR**
- **Open Academic Journals Index**
- **INFOBASEINDEX**
- **Turkish Education Index**

Затверджено Вченою радою Університету державної фіскальної служби України, Протокол № 5 від 27 травня 2021 року

Редакційна колегія не завжди поділяє позицію авторів.

За точність викладеного матеріалу відповідальність покладено на авторів.

Рукописи рецензуються редакційною колегією та перевіряються в системі унікальності текстів «UNICHECK»

Зміни тексту та скорочення, що впливають на зміст матеріалів, а також їх перейменування вносяться редакцією за погодженням авторів.

При передруку матеріалів посилання на «Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України» обов'язкове.

Адреса редакції: вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, Україна
E-mail: finansyzbirnyk@gmail.com
Web-сайт (web-сторінки) наукового видання
http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs2/about

© Університет державної фіскальної служби України

Редакційна колегія:

Головний редактор:
КУЖЕЛЄВ М.О., *доктор економічних наук, професор, УДФСУ (Україна)*

Заступник головного редактора:
ОНИШКО С.В., *доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, УДФСУ (Україна)*

Відповідальний секретар:
ЖИТАР М.О., *доктор економічних наук, доцент, УДФСУ (Україна).*

Склад редакційної колегії:

БОЙКО А.О., *доктор економічних наук, доцент, СумДУ (Україна);*
ГУСЯТИНСЬКИЙ М.В., *кандидат технічних наук, доцент, УДФСУ (Україна);*
ЄВДОКИМОВ В.В., *доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, ДУ «Житомирська політехніка» (Україна);*
ЖАВОРОНОК А.В., *кандидат економічних наук, доцент, ЧНУ імені Ю. Федьковича (Україна);*
КОВАЛЕНКО Ю. М., *доктор економічних наук, професор, УДФСУ (Україна);*
МАРТИНЕНКО В.В., *доктор економічних наук, доцент, УДФСУ (Україна);*
МЕЛЬНИК В. М., *доктор економічних наук, професор, Державна освітня установа «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» (Україна);*
МИТИКО ХИТОВ., *доктор економіки, Університет національного та світового господарства (Болгарія);*
ПАРИМАЛ ЧАНДРА БІСВАС., *PhD, Університет Адамс (Індія);*
ПАСІЧНИЙ М.Д., *доктор економічних наук, доцент, КНТЕУ (Україна);*
САМБОРСКІ АДАМ, *доктор економічних наук, професор, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (Польща);*
САМОРОДОВ Б.В., *доктор економічних наук, професор, Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна (Україна);*
СОСНОВСЬКА О.О., *доктор економічних наук, доцент, КУБГ (Україна).*

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
УНІВЕРСИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
Спеціальності: 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 281 «Публічне управління та адміністрування»

Засновник та видавець
Університет
державної фіскальної
служби України

Електронне наукове видання

№ 1, 2021

УДК 33 + 657

ЗМІСТ

Ананьєва Ю.В. Стрес-тестування як інструмент управління фінансовими ризиками у банківській сфері…….. 6
Ананьева Ю.В. Стресс-тестирование как инструмент управления финансовыми рисками в банковской сфере……... 6
Ananieva Yu.V. Stress testing as a tool of financial risk management in the banking sphere…… 7

Біленко Д.В. Реформування публічного фінансування закладів вищої освіти: проблеми та перспективи…… 20
Беленко Д.В. Реформирование публичного финансирования учреждений высшего образования: проблемы и перспективы 20
Bilenko D.V. Reforming the University's public financing: problems and perspectives……. 20

Винничук Р.О. Довгополюк І.М. Теоретичні аспекти залученості працівників організації……. 32
Винничук Р.О. Довгополюк И.М. Теоретические аспекты вовлеченности работников организации……. 32
Vynnychuk R.O. Dovhopoliuk I.M. Theoretical aspects of employees engagement in the organization……..... 32

Гонюкова Л.В. Пержун В.В. Управлінська культура періоду пошуку української державності……... 44
Гонюкова Л.В. Пержун В.В. Управленческая культура периода поиска украинской государственности…… 44
Honiukova L.V. Perzhun V.V. Management culture of the period of search for Ukrainian statehood……..... 44

Грушева А.А., Коваль А.А. Головні аспекти використання стандартів якості в організації надання адміністративних послуг органами місцевого врядування……... 59

Грушевая А.А., Коваль А.А. Главные аспекты использования стандартов качества в организации предоставления административных услуг органами местного управления…… 59
Hrusheva A.A., Koval A.A. Main aspects of the use of quality standards in the organization of administrative services by local government bodie……. 59

Долгий О.А., Долгий А.О., Андрієнко М.В., Сидоренко О.М. Коронавірус в Україні та світі: оцінка ситуації, наслідки для економіки, організаційне і правове забезпечення цивільного захисту населення……... 72
Долгий А.А., Долгий А.А., Андриенко Н.В., Сидоренко А.Н. Коронавирус в Украине и мире: оценка ситуации, последствия для экономики, организационное и правовое обеспечение гражданской защиты населения……. 72
Dolhyi O., Dolhyi A, Andriienko M., Sydorenko O. Coronavirus in Ukraine and the world: situation assessment, consequences for the economy, organizational and legal securitycivil protection of the population…… 72

Дончак Л.Г. Бойківська Г.М. Лисюк С.П. Методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства…… 96
Дончак Л.Г. Бойкивская Г.Н. Лысюк С.П. Методический подход к оценке уровня кадрового потенциала предприятия…….. 96
Donchak L.G. Boikivska G.M. Lysyuk S.P. Methodological approach to evaluation of the level of human resources of the enterprise…….. 96

Житар М.О., Ясентюк А.С. Особливості функціонування банківської системи України в умовах пандемії COVID-19……. 113
Житарь М.О., Ясентюк А.С. Особенности функционирования банковской системы Украины в условиях пандемии COVID-19……. 113
Zhytar M., Yasentiuk A. Features of functioning of the banking system of Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic……... 113

Клюско Л.А. Москаленко Н. В. Діяльність банків в умовах інформаційної
економіки……... 126
Клюско Л.А. Москаленко Н. В. Деятельность банков в условиях информационной экономики……..... 126
Klyusko L.A. Moskalenko N. V. Activities of banks in the conditions of information economy……..... 126

Лекарь С.І., Прокопенко І.А. Вплив громадської думки на політику держави в сфері оподаткування…….. 141
Лекарь С.И., Прокопенко И.А., Влияние общественного мнения на политику государства в сфере налогообложения……..... 141

Lekar S.I., Prokopenko I.A. Public opinion in retrospective of state-society relations in taxation……. 141

Ліснічук О.А., Дудченко В.М. Особливості формування обласного бюджету в умовах децентралізації (на прикладі чернігівської області)…. 156
Лисничук О.А., Дудченко В.М Особенности формирования областного бюджета в условиях деценрализации (на примере Черниговской области)…….. 156
Lisnichuk O., Dudchenko V. Peculiarities of formation of the regional budget in the conditions of decenralization (on the example of the Chernigiv region)……. 156

Мельничук Г.С., Марченко О.І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах……. 169
Мельничук А.С., Марченко О.И. Отдельные аспекты цифровизации бизнес-процессов компании в современных условиях……. 169
Melnichuk A.S., Marchenko O.I. Certain aspects of digitalization of business processes of the enterprise in modern conditions…… 170

Нечипоренко А.В., Мороз Л.О., Панченко І.В. Гласність та прозорість бюджетного процесу в Україні…… 186
Нечипоренко А.В., Мороз Л.О., Панченко И.В. Гласность и прозрачность бюджетного процесса в Украине……. 186
Nechyporenko A.V., Moroz L.O., Panchenko I.V. Publicity and transparency of the budgetary process in Ukraine……..... 187

Ткаченко В.В. Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах пандемії COVID-19……. 199
Ткаченко В.В. Обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях пандемии COVID-19……..... 199
Tkachenko V.V. Ensuring the competitiveness of domestic enterprises in the convention of the COVID-19 pandemic……. 200

Шальман Т.М. Іміджологічні інструменти формування позитивного іміджу влади у системі зв'язків з громадськістю……..... 214
Шальман Т.М. Имиджевые инструменты формирования позитивного имиджа власти в системе связей с общественностью……... 214
Shalman T.M. Imgiological instruments of formation of positive image of power in the system of public relations……..... 215