

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 8, 2021 | 26.08.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.8](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.8)

УДК 334.72:330.341.1]:616-036.21

М. В. Ситницький,

д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-0452-0404

К. В. Розбейко,

Проектний Менеджер відділу досліджень та розробок, Ubisoft Ukraine, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-7065-2632

ПОБУДОВА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ГНУЧКОГО ВІДВІДУВАННЯ ОФІСУ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19

M. Sitnicki

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management of Innovation and Investment activities,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv*

K. Rozbeiko

Project Manager in R&D Department, Ubisoft Ukraine, Kyiv

DEVELOPING METHODOLOGICAL APPROACH TO THE STRATEGIES DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISES UNDER FLEXIBLE OFFICE CIRCUMSTANCES AFTER COVID-19'S PANDEMIC ENDS

У статті обґрунтовано методичний підхід до розробки адаптивної стратегії з урахуванням основних показників діяльності ІТ підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність. Розроблений підхід передбачає повну залученість всього складу працівників до формування стратегічних пріоритетів ІТ підприємства, профільну обізнаність у напрямках його розвитку, а також забезпечення прозорого виконання поставлених стратегічних цілей. На основі використання чіткої візуалізації прогресу, використання аналітичних даних Big Data та повного залучення до процесу, працівники ІТ підприємств мають змогу спостерігати за своїм внеском online та залишатися мотивованими в складних умовах пандемії COVID-19, а також після зняття карантинних обмежень. Даний методичний підхід розроблено із урахуванням динамічності ІТ середовища та може бути імplementовано у внутрішню політику або стандартизований фреймворк роботи інноваційного ІТ підприємства.

The main goal of starting a business is money emolument and growing the stock's price of the enterprise which will be profitable to sell in the future. Mostly all stakeholders in the "top-management" positions usually hide this aspect of their enterprise's strategy. But neoteric society, especially in the modern IT world, needs to be informed all the time as nowadays lives are based on information. The classical approach in strategies development usually says to show employee-only wrapper of loud slogans without any understanding by an employee's how to reach needed state and what is actual needs. The article was developed by people from two layers of management:

practice and theory to show enterprises' leaders that it's possible to keep a friendly environment even showing real business' goals. The article substantiates the methodological approach to the development of relative and adaptive strategies with the main indicators of the activity of IT enterprises engaged in innovative activities. The developed approach includes full involvement of all staff in the formation of strategic priorities of the IT enterprise, profile awareness of the directions of its development, as well as ensuring the transparent implementation of strategic goals. Based on the use of clear visualization of progress, the use of Big Data analytical data, and full involvement in the process, IT employees have the opportunity to monitor their contribution online and remain motivated in the difficult conditions of the COVID-19 pandemic, as well as after quarantine restrictions. In described methodological approach also were used additional markers which are extremely needed to be included during strategy, goals, and common direction development. This methodological approach is developed taking into account the dynamics of the IT environment and can be implemented in the internal policy or standardized framework of the innovative IT enterprise. The main goal of the article is to provide a way for enterprises to develop strategies in the most efficient way and reach their goals during quarantine or even when COVID-19's pandemic ends.

Ключові слова: *стратегічне управління; мотивація; IT підприємство; великі дані; COVID-19; онлайн менеджмент.*

Keywords: *strategic management; IT enterprise; motivation; Big Data; COVID-19; online management.*

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 завдала шкоди не тільки суспільству загалом, а й підприємствам, що повинні були проактивно адаптуватися до умов функціонування бізнесу під час карантинних обмежень. Більшість середніх підприємств втратило значні кошти, інші були вимушені тимчасово припинити виробництво, але є й ті, що збанкрутували. Інноваційні підприємства, не тільки IT сектору, хоч й не були готові до подібних обставин, але більшість вдало адаптувалась до умов, що від них не залежали. Завчасно підготовленої стратегії виходу із подібної ситуації із 100% збереженням робочих місць, компанії не мали, адже ризик виникнення подібної пандемії світового масштабу критично низький – це і стало основною проблемою в адаптації підприємств. Більш ніж за рік великі й середні підприємства змогли вибудувати чіткий план до роботи поза офісом, більшість професій інноваційного сектору не зазнало великих втрат, але наразі постає питання – «що робити після закінчення пандемії?».

Аналіз останніх джерел і публікацій. У розвиток теоретичної бази та методичних підходів до аналізу стратегічних прогалин внесли свій вклад значна кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, в їх числі: О. Телетов, В. Григоренко, Л. Лаврієнко, Л. Соколова, О. Коробейніков, С. Аурелія, А. Гонзалес та інші. Вагомий внесок у розвиток загальнотеоретичних питань управління стратегіями в інноваційних компаніях належить таким вченим, як: В. Балан, Ю. Гринчук, М. Вихор, В. Євтушевський, О. Жилінська, А. Касіч, І. Корнілова, В. Осецький, Д. Черваньов, З. Шершньова, А. Шегда та ін.

Метою статті є розробка та обґрунтування методичного підходу до формування адаптивної стратегії з урахуванням основних показників діяльності IT підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність. Практична значимість розробленого підходу має проявлятися у процесі побудови як комплексної стратегії підприємства так і його окремих департаментів в умовах онлайн функціонування.

Вклад основного матеріалу дослідження.

Важливим напрямком діяльності інноваційних підприємств у проактивному і динамічному світі є постійна підтримка стратегій розвитку кожної складової механізму функціонування підприємства. Під час пандемії компаніями було допущено багато помилок у побудові взаємовідносин із працівниками. З іншого боку, при адаптації до сучасних умов більшість підприємств шляхом випробувань «в полі» знайшли «рецепт» ідеальної стратегії підтримки позитивного стану та вже готові до наступних карантинних обмежень. Але, що робити у випадку, якщо пандемія закінчиться?

Автори Робін Ніблетт та Кишорі Махбу в своїй роботі вважають, що пандемія спричинена COVID-19 відобразиться на темпах глобалізації суспільства, а саме – її прискоренню. Також, вони вважають, що глобалізація відбуватиметься в бік КНР, оскільки наразі позиції США знижуються на міжнародній арені [9]. Прискорення темпів глобалізації в цілому відбувається за рахунок усвідомлення великими IT підприємствами відсутності необхідності обмеження складу працівників лише громадянами своєї країни та найм таких працівників лише в рамках території функціонування бізнесу. В майбутньому це може призвести до відмови від звичайних офісних будівель в бік серверних або хмарних рішень, але в таких умовах має трансформуватися підхід до стратегічного менеджменту та управління настроями співробітників.

Традиційно, стратегії формуються ТОП-менеджментом підприємств і пізніше трансформуються в гучні мотиваційні вислови та лозунги. Основний стратегічний напрямок формувався за рахунок аналізу минулих періодів без можливості адаптуватися тут і зараз [10].

На рисунку 1, представлено рекурентний життєвий цикл адаптивних стратегій у вигляді фреймворку до формування, адаптації та візуалізації стратегії, а також її основних показників із урахуванням основних чинників досягнення стратегічних цілей.

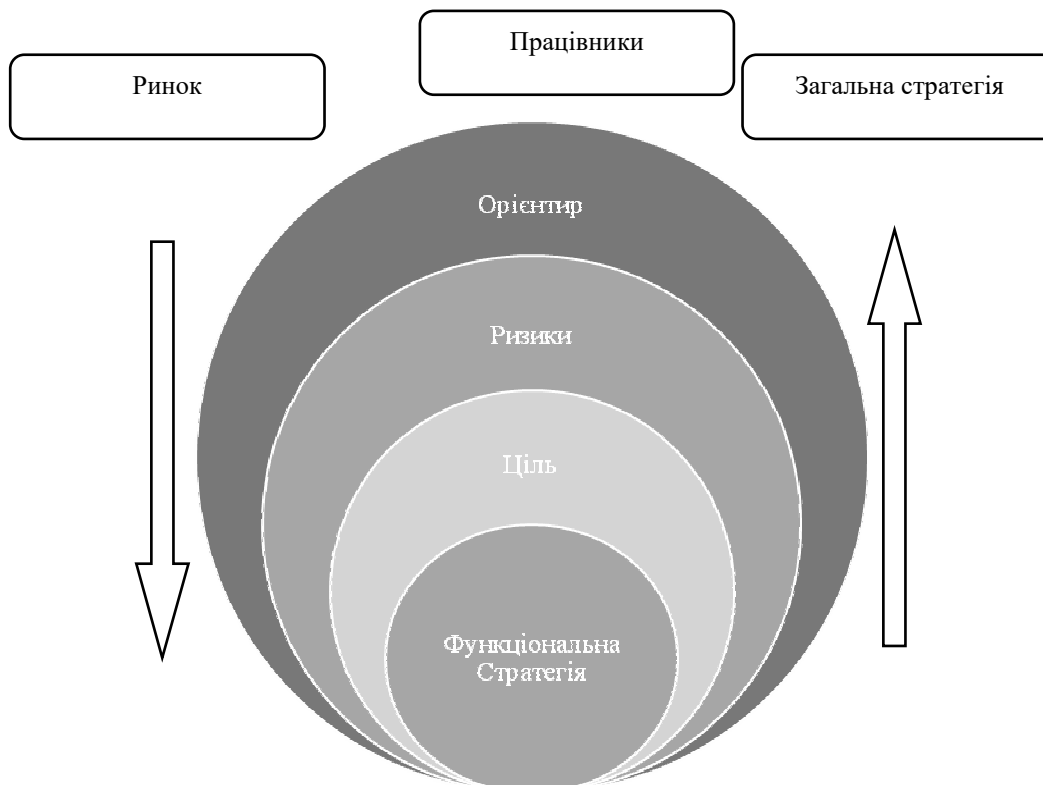


Рис. 1. Рекурентний життєвий цикл адаптивних стратегій
Джерело: розроблено авторами

З рисунку 1 видно, що на функціональні стратегії департаментів впливають основні чинники, серед них:

1. **Ринок.** Маються на увазі такі економічні чинники, як: інфляція, стабільність, валютні коливання, політичні очікування, приналежність: саме на якому ринку планується здійснювати продаж товару з поетапним розширенням ринкової частки, тощо.

До показнику «Ринок» необхідно відносити тільки ті фактори, що в перспективі мають будь-який вплив на функціонування тієї частини компанії, до якої формується стратегія.

2. **Люди.** Основа будь-якого підприємства – це люди. Люди створюють підприємства та працюють в них, отже не слід недооцінювати людей. Тож, працівники компанії мають право не тільки на виконання стратегій в автономному режимі, але й на зміни в загальній стратегії. Тому, при даному підході важливим є залучення всіх до побудови ефективної та реалістичної стратегії. Таким чином, якщо ми будемо стратегію для департаменту досліджень та розробок, доцільним буде дати можливість всім працівникам, що залученні до розробок висловити свої побажання щодо розвитку департаменту та продуктів, оцінити можливості та KPI, а також – показати загальне бачення майбутнього підприємства.

3. **Загальна стратегія.** Будь яка стратегія має бути побудована за каскадною моделлю, адже при недотриманні загального курсу підприємства, окремі відділи ризикують втратити продуктивність та перестати бути ефективними в глобальному баченні. Отже, підприємство загалом при побудові стратегії базується на очікуваннях ринків або клієнтів, відділи базуються на загальній стратегії компанії та відділів, що ієрархічно знаходяться вище.

Також, при використанні даного фреймворку важливою умовою є – дотримання правил менеджментом:

1. **Прозорість.** Кожен має право бачити, які показники були закладені в стратегію.

2. **Гнучкість.** При аргументованому зверненні до змін в стратегії – стратегія може бути змінена без додаткових угод.

3. **Наглядність.** Менеджмент та працівники щодня мають змогу переглянути основні досягнуті показники за вчорашній день.

4. **Адаптивність.** Менеджмент має усвідомлювати, що в разі зміни очікування споживачів стратегія має бути переглянута.

5. **Аналітичність.** Всі дані мають бути виражені в цифровому вигляді.

Наступним кроком є розробка стратегії із урахуванням всіх даних та їх порівняння із наявними. Для прикладу використаємо умовний департамент дослідження та розробок в ІТ підприємстві, що займається розробкою програмного забезпечення.

Мета департаменту – автоматизація внутрішніх процесів, підвищення зручності програмування та підтримка існуючих внутрішніх сервісів.

Візуалізуємо основні чинники виконання стратегії (табл. 1).

Таблиця 1.
Матриця основних чинників

Ринок		Люди		Загальна стратегія	
Вплив: прямий, високий		Вплив: опосередкований, середній			
Чинник		Чинник		Чинник	Δ
Конкуренти	423	Розробник рівня «Senior»	1	Збільшення кількості споживачів	50%
Середній рейтинг ПО основних конкурентів	7	Розробники рівня «Middle»	2		
Життєвий цикл ПО конкурентів (сер/днів)	543	Розробники рівня «Junior»	4	Зменшення часу на розробку	25%
Податки (експертна оцінка вагомості)	5	Тестувальники	2		
Географія продажів (к-ть країн)	18	Менеджмент	2	Отримання позитивних оцінок на площадках	13%
Географія відділів (к-ть країн)	4	Залучені до проекту	14		

Джерело: розроблено авторами

Далі, оцінюємо вплив основних чинників на складові стратегії:

1. **Орієнтир.** В загальній стратегії підприємства виокремлено три основні чинники із різним показником щоквартальної дельти. Оскільки ми будемо стратегію для департаменту дослідження та розробок необхідно виокремити основний орієнтир, на який може вплинути департамент:

- a. Зменшення часу на розробку;
- b. Отримання позитивних оцінок на площадках.

Далі, необхідно виокремити можливі кроки до досягнення необхідної дельти. Для цього важливо провести серію мозкових штурмів із працівниками департаменту, для того, аби назбирати як можна більше ідей, після чого оцінити їх вплив на загальну стратегію та окремих чинник. Для мозкового штурму можна використати будь який метод, враховуючи ситуацію в якій знаходиться підприємство. Тобто, при гнучкому відвідуванні офісу доцільним буде використання колективного блокноту або метод віддаленого мозкового штурму, у випадку коли підприємство працює використовуючи лише хмарні сервіси не маючи нагоди зустрічі онлайн, доцільним є використання методів, що дають змогу отримати найбільше ідей із високим рівнем залучення та в короткий строк [5].

Припустимо, ми виокремили:

- запровадження стандартів у термінології та підходів до стилю написання коду;
- розробку ПО для аналізу корисного часу співробітниками;
- розробку систем автоматичного тестування коду та випущеного продукту.

2. **Ризики.** Оскільки наразі ми шукаємо метод впливу на орієнтири виокремлені в пункті 1, необхідно оцінити, появу яких ймовірних ризиків слід очікувати та як їх уникнути, або невілювати. Таким чином отримуємо (табл. 2).

Таблиця 2.
Оцінка ризиків

Ризик	Шлях подолання	Ймовірність (1 – min; 5 – max)	Вплив (1 – min; 5 – max)
Відсутність бажання працівників до змін у звичних підходах до програмування	Підвищення рівня інформування персоналу про стратегії департаменту	3	4
Небажання використовувати надане ПО	Проведення семінарів	1	5
Наднормове використання ресурсів департаменту на навчання автоматичного тестування	1. Збір наявних автотестів 2. Систематизація автотестів 3. Перевикористання кращих практик 4. Залучення інших департаментів	4	2

Джерело: розроблено авторами

3. **Ціль.** На цьому етапі оцінюємо кожний крок до досягнення закладених орієнтирів (табл. 3). Із даних поданих в таблиці бачимо, що цілями команди для досягнення загальної стратегії підприємства є досягнення КРІ, що закладаються на реалістичних умовах із використанням додаткових критеріїв оцінки

показників ефективності продуктів, що використовується менеджером команди. Важливим є саме фактор реалістичності, оскільки при закладенні цілей, що не можуть бути досягненні за встановлений проміжок часу, показники ефективності команд зазнають значних змін в сторону їх зменшення. Тому, менеджеру необхідно виділити підхід до оцінки та аналізу показників ефективності ще на етапі формування ідей.

Таблиця 3.
Визначення цілей

Ідея	Час впровадження	KPI
Запровадження стандартів у термінології та підходів до стилю написання коду	До 3 місяців	Зменшення помилок в коді на 10% Зменшення бар'єру до зміни програміста на 15%
Розробка ПО для аналізу корисного часу співробітниками	6 місяців	Підвищення результативності брейкдаун чартів на 50% Дельта закритих задач +50%
Розробка систем автоматичного тестування коду та випущеного продукту	1 рік	70% помилок знайдені системою Збільшення кількості вручну знайдених критичних помилок на 20%

Джерело: розроблено авторами

4. **Стратегія.** На даному етапі формуємо стратегію на майбутні 3, 6, 9 та 12 місяців:

- 3 місяці. Розробити підхід до стандартизації знань та підвищення рівня виконання стандартів працівниками компанії;
- 6 місяців. Надати можливість працівникам оцінювати та розподіляти ефективний час без залучення менеджерів;
- 9 місяців. Адаптувати автоматичні тести та почати їх впровадження;
- 12 місяців. Запровадити тести на всіх етапах розробки ПО.

На цьому етапі в департаменті є розуміння кожним працівником, що необхідно робити, та як це вплине на загальну стратегію. Отже, відмовляючись від тотального контролю за співробітниками та надання їм можливостей сприяння загальному руху підприємства ми отримуємо мотивовану команду [3].

Але, для того, аби стратегія не лише була написана, а й виконувалась із дотриманням усіх параметрів, необхідно дотриматися правила наглядності.

Таким чином, менеджер має право вирішувати яким чином доносити до колег показники результативності роботи у відношенні до загальної стратегії, важливою умовою тут є автоматичність процесу. Тобто, менеджер не має витрачати більше 5% свого часу в тиждень на оцінку та обговорення стратегії.

Тому, пропонується використання підходів до візуалізації використовуючи аналіз даних, що були виокремлені на початку розробки стратегії. Для такого аналізу можна використовувати модифікований GAP-аналіз стратегії, описаний в [4].

Також, при можливості запровадження рекомендується використовувати фреймворк візуалізації виконання стратегій, представлений нижче:

Крок 1. Систематизування даних.

При виконанні стратегій, вхідні дані можуть відрізнитися тому проектному менеджеру, координатору або керівнику департаменту необхідно розробити підхід до оцінки та аналізу цих даних. Як вони впливають на загальну стратегію та досягнення стратегій департаменту. Згідно із нашим прикладом, можемо вважати, що в результаті запровадження технічної документації ми зможемо побачити наступні показники:

- кількість унікальних юзерів;
- кількість комітів без редагування;
- кількість зроблених помилок в коді;
- кількість знайдених помилок в продуктах;
- швидкість перевірки коду технічним керівником.

Далі визначаємо як порівнювати показники та на що вони впливають. Для цього можна використати системи математичного або статистичного аналізу. Також, необхідно зафіксувати дані до початку впровадження системи та слідкувати за їх змінами, запроваджувати А/Б тестування, тощо. Далі, отримані показники необхідно трансформувати на такі, що можна порівнювати із загальною стратегією.

Дана робота творча та потребує аналітичних навичок менеджерів, тому потрібно залучати до аналізу всіх причетних до стратегії відділу.

Крок 2. Відображення даних. В залежності від здібностей департаменту, компанії або окремих її членів потрібно знайти спосіб донесення інформації щодо виконання стратегії до працівників щоденно. Для цього можна використовувати 10 хвилинні зустрічі, або розмістити показники на проекторі в холі компанії.

Крок 3. Збирати зворотній зв'язок. Менеджери повинні налаштувати систему зворотного зв'язку працівників із керівництвом підприємства. Таким чином, прямиий менеджер департаменту має виступати рупором для своєї команди та бути готовим приймати правки до стратегії у разі надання працівниками аргументації.

Крок 4. Адаптувати. Постійний аналіз даних може бути побудований із урахуванням показників інших департаментів. При такому порівнянні з'являється можливість оцінити які рішення вдало вплинули на загальну стратегію, а які не виправдовують очікувань.

Показниками вдало запровадженого представленого методичного підходу є:

1. Підвищення мотивації серед працівників: збільшення виконаних задач, запровадження методів, вихід за рамки своєї компетенції, генерація ідей, покращення емоційного настрою, тощо.
2. Використання одного каналу комунікації щодо наявних показників. Наприклад – висвітлення відносних графіків та порівняння досягнутих результатів із закладеними в КРІ проєктором на стіні.
3. Консистентне використання наявних ресурсів всіма працівниками департаменту.
4. Пошук нових можливостей працівниками.
5. Зменшення показників текучості кадрів.

Висновки. Стратегічний менеджмент – це творча робота, яка має базуватись на принципах нетривіальності та адаптивності. Всі ситуації різні, цілі та орієнтири у процесі їх реалізації потребують корекції. Глобальна задача кожного стратегічного менеджера вдало оперувати вхідними даними. В 2021 році людям не вистачатиме соціалізації, тому важливою умовою є підтримка відчуття власної необхідності кожним із працівників. При наданні працівникам можливості прямо впливати на стратегію всього підприємства та кожного дня бачити, як маленький крок впливає на загальний показник – вмотивованість такого працівника зросте, а із ростом мотивації можна очікувати зростання продуктивності, ефективності та командного духу.

Перспективами подальших розробок у цьому напрямі дослідження є розробка стандартизованого фреймворку та його апробація в практичних реаліях функціонування ІТ підприємств, а також його подальша адаптація для підвищення універсальності та релевантності з урахуванням широкої індикативної бази.

Список літератури.

1. Колодко Г.В. Після пандемії. Економіка і політика у постпандемічному світі. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 3–24. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.05.003>
2. Лавриненко, Л. (2020). «Ринок праці на карантині та професії, які будуть затребувані після пандемії COVID-19», ЛОГОС. Онлайн. Doi: 10.36074/2663-4139.09.03.
3. Розбейко К.В. *Менеджмент емоційного настрою команд, як основна складова росту продуктивності в ІТ підприємствах під час пандемії COVID-19*, матеріали ІІ Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209с.
4. Ситницький М. В., Розбейко К. В. Розробка методичного підходу до візуалізації результатів гартаналізу стратегічного управління іт підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7867> (дата звернення: 12.08.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.10
5. Domingo, L., Gutzeit, M., Leifer, L., Auernhammer, J. M. K. (2021). 'Remote Brainstorming: Methodological Interventions in Designing from a Distance', in Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED21), Gothenburg, Sweden, 16-20 August 2021. DOI:10.1017/pds.2021.515
6. Gesi C, Carmassi C, Cerveri G, Carpita B, Cremone IM and Dell'Osso L (2020). Complicated Grief: What to Expect After the Coronavirus Pandemic. *Front. Psychiatry*. 11:489. doi: 10.3389/fpsy.2020.00489
7. Goman, M. (2021). "An Extended Analysis of Risk Management Concepts in IT Management Frameworks" *CONF-IRM 2021 Proceedings*. 28. <https://aisel.aisnet.org/confirm2021/28>
8. Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes, R. M., Jr. (2020). Strategic Management Theory in a Post Pandemic and Non Ergodic World. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12646. <https://doi.org/10.1111/joms.12646>
9. How the World Will Look After the Coronavirus Pandemic. URL: <http://afaemme.org/sites/default/files/The%20Coronavirus%20Pandemic%20Will%20Change%20the%20World%20Fo%20rever.pdf>

References.

1. Kolodko, Hzh.V. (2020), "After. Economics and politics of the post-pandemic world", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 3–24. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.05.003>
2. Lavrynenko, L. (2020), "The quarantine labor market and the professions that will be in demand after the COVID-19 pandemic", ЛОГОС. Onlajn. Doi:10.36074/2663-4139.09.03.
3. Rozbejko, K.V. (2021), "Management of emotional mood of teams as the main component of productivity growth in IT enterprises during the pandemic COVID-19", *Materialy ІІ Vseukr. nauk. prakt. conf. stud., aspir. i mol. vchenykh z mizhnarodnoiu uchastiu* [Materials ІІ All-Ukrainian. Science. practice. conf. stud., graduate student. and young. scientists with international participation], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine, 28 april.
4. Sitnicki, M. and Rozbejko, K. (2020), "Developing methodical approach to the visualization of the results of the gap analysis of the strategic management of it enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7867> (Accessed 15 Aug 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.10
5. Domingo, L. Gutzeit, M. Leifer, L. and Auernhammer, J. M. K. (2021), "Remote Brainstorming: Methodological Interventions in Designing from a Distance", *Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED21)*, Gothenburg, Sweden, 16-20 August. DOI:10.1017/pds.2021.515
6. Gesi, C. Carmassi, C. Cerveri, G. Carpita, B. Cremone, I.M. and Dell'Osso, L (2020), "Complicated Grief: What to Expect After the Coronavirus Pandemic", *Front. Psychiatry*, vol. 11:489. doi: 10.3389/fpsy.2020.00489
7. Goman, M. (2021), "An Extended Analysis of Risk Management Concepts in IT Management Frameworks", *CONF-IRM 2021 Proceedings*, vol. 28, available at: <https://aisel.aisnet.org/confirm2021/28> (Accessed 15 Aug 2021).

8. Hitt, M. A. Arregle, J. L. and Holmes, R. M., Jr. (2020), "Strategic Management Theory in a Post Pandemic and Non Ergodic World", Journal of Management Studies, vol. 10.1111. <https://doi.org/10.1111/joms.12646>

9. Foreign Policy (2020), "How the World Will Look After the Coronavirus Pandemic", available at: <http://afaemme.org/sites/default/files/The%20Coronavirus%20Pandemic%20Will%20Change%20the%20World%20Fo%20rever.pdf> (Accessed 15 Aug 2021).

Стаття надійшла до редакції 19.08.2021 р.