

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 | № 9, 2021 | 30.09.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.9.201](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.201)

УДК: 005.7+[338.28:004]:616.98:578.834]-036.21

М. В. Марин,
аспірант кафедри управління,
Сумський державний університет, м. Суми
ORCID ID: 0000-0003-2448-2182

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

М. Maryn
Postgraduate student of the Department of Management,
Sumy State University, Sumy

CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS UNDER PANDEMIC COVID-19

В даній статті було розглянуто управління змінами, яке відбувається в компанії в період невизначеності. Для початку нами було розглянуто поняття «зміни» внутрішньо-організаційні процесу, їх види та визначені основні фактори впливу на діяльність компанії. Було проаналізовано закордонний досвід підтримки з боку держави в управлінні змінами на прикладі США, Росії, Німеччини, Франції, Китаю, який можна імплементувати в діяльність вітчизняних суб'єктів підприємництва, такий як, відстрочка по податках, зменшення розміру страхових внесків та відстрочка їх сплати, відстрочка по кредитах, мораторій на банкрутство, зниження наглядової навантаження, послаблення в ліцензуванні, відпустка по оренді, зниження комісійних при онлайн-продажах товарів. На основі аналізу основних подій останніх років, визначено, що найбільший вплив на діяльність як світових, так і вітчизняних компаній мала епідемія Covid-19. У статті досліджені основні проблеми та економічні наслідки пандемії COVID-19 на світову економіку, а саме зменшення динаміки міжнародної торгівлі, зменшення часу для оцінки витрат по управлінню змінами, збільшення ризику опору змінам і зростання вірогідності скорочення можливої вигоди. Складені рекомендації та запропоновані заходи по реалізації дій по управлінню змінами та мінімізації негативних наслідків від COVID-19 в українських компаніях. Зазначено, що саме антикризове управління одним є із засобів протидії проявам кризових ситуацій особливостями якого, на відміну від традиційного фінансового управління, є оперативне прийняття рішень; високий рівень ризику та оперативний характер вирішуваних завдань в умовах пандемії. Обґрунтовано, що саме менеджмент компанії покладено основний обов'язок по збереженню підприємства в стійкому положенні, незважаючи на що впливають чинники змін зовнішнього середовища. В статті наведено ключові виробничі показники та сценарії динаміки розвитку українських підприємств за галузями економіки на осінь 2021 у зв'язку з четвертою хвилею пандемії. Нами досліджено, що епідемія COVID-19 створила нові тенденції в управлінні змінами в компаніях та частково переорієнтувала компанії на життя в коронавірусному суспільстві.

This article discusses the change management that takes place in a company during a period of uncertainty. To begin with, we considered the concept of "change" of internal organizational

processes, their types and identified the main factors influencing the company's activities. The foreign experience of state support in change management was analyzed on the example of the USA, Russia, Germany, France, China, which can be implemented in the activities of domestic businesses, such as tax deferrals, reduction of insurance premiums and deferral of their payment, deferral of loans, moratorium on bankruptcy, reduction of the supervisory burden, easing of licensing, vacation rent, reduction of commissions for online sales of goods. Based on the analysis of the main events of recent years, it was determined that the greatest impact on the activities of both global and domestic companies had the Covid-19 epidemic. The article examines the main problems and economic consequences of the COVID-19 pandemic on the world economy, namely reducing the dynamics of international trade, reducing the time to assess the costs of change management, increasing the risk of resistance to change and increasing the likelihood of reducing potential benefits. Recommendations have been made and measures have been proposed to implement actions to manage change and minimize the negative consequences of COVID-19 in Ukrainian companies. It is noted that anti-crisis management is one of the means of counteracting the manifestations of crisis situations, the features of which, in contrast to traditional financial management, are prompt decision-making; high level of risk and operational nature of the tasks to be solved in a pandemic. It is substantiated that the management of the company has the main responsibility to keep the company in a stable position, despite the influence of environmental factors. The article presents the key production indicators and scenarios of the dynamics of development of Ukrainian enterprises by industry in the autumn of 2021 in connection with the fourth wave of the pandemic. We investigated that the COVID-19 epidemic created new trends in change management in companies and partially refocused companies on living in a coronavirus society.

Ключові слова: управління змінами; чинники впливу; міжнародна торгівля; онлайн-продажі; цифровізація; COVID-19.

Key words: change management; influencing factors; international trade; online sales; digitization; COVID-19.

Постановка проблеми та її актуальність. У наш час основною проблемою сучасних компаній є вмiла побудова такої структури, яка б реагувала на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. В умовах невизначеності; нестабільного курсу валют, росту цін на сировину, політичних змін в країнах, компаніям потрібно вчасно реагувати на зміни, які відбуваються, і переорієнтувати свою діяльність, підлаштовуючи її під ці зміни. Епідемія Covid-19, яка сколихнула світ в 2020 році створила нові тренди в управлінні змінами в компаніях, які поступово стають рутинними. Компанії всього світу були змушені працювати в умовах Covid-19 та переорієнтувати свою діяльність під них, вони навчилися не тільки працювати, але й управляти змінами, які були викликані COVID-19.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання про управління змінами в організації в умовах невизначеності були висвітлені багатьма зарубіжними та вітчизняними дослідниками такими, як: Астаф'єва О.Е., Потапова І.Й. [1], Флейшер К., Бенсусан Б. [2], Гермашевський Ю. [3], Шарафутдинова М.М., Перстенева Н.П. [4], Яковлев Г.І. та Стрільців А.В.[9]

Об'єктом дослідження. управління змінами в організації в період епідемії Covid-19.

Метою дослідження є аналіз підходів до управління змінами в організаціях в умовах невизначеності на прикладі реагування підприємств на епідемію Covid-19. Серед основних завдань дослідження є:

- дослідження поняття «управління змінами» та визначення ключових факторів впливу;
- аналіз досвіду управління змінами на прикладі іноземних компаній;
- характеристика впливу COVID-19 на світову торгівлю та діяльність українських компаній;
- визначення нових напрямків в управлінні змінами в умовах пандемії.

Виклад основного матеріалу дослідження та обґрунтування отриманих наукових результатів.

Компанії різних сфер діяльності регулярно зазнають вплив факторів зовнішнього середовища: економічних, політичних, соціальних, технологічних. Це вимагає особливої уваги до процесів управління змінами з боку керівництва при розробці заходів щодо їх адаптації до даних факторів або їх нейтралізації всередині компаній.

Якщо розглядати поняття «зміни» стосовно внутрішньо-організаційні процесу, то процес змін можна представити як трансформацію або перетворення одного об'єкта на інший або становлення абсолютно іншого

об'єкту [1]. Якщо розглядати управління змінами в широкому сенсі, то воно являє процес зміни бізнес-одиниць і перетворення їх в нові юридичні форми.

Групування змін приведено на рисунку 1.

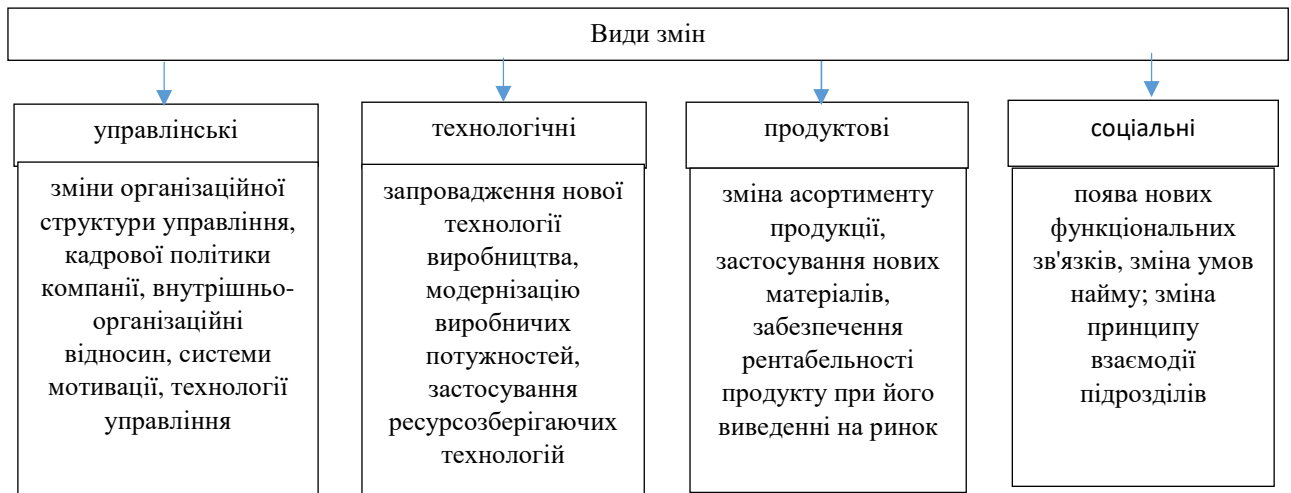


Рисунок 1. Види організаційних змін (складено автором на основі [1])

З організаційними змінами пов'язані концепції опору змінам і управління змінами. Зміна по-різному визначається як істотну зміну чогось в порівнянні з попереднім станом, трансформація або перетворення чогось або просто становлення іншим. Всі ці визначення можуть бути застосовані до змін, що відбуваються всередині організацій.

Управління організаційними змінами включає два ключових процеси: процес планування та процес здійснення змін. При цьому, реалізація цих процесів повинна мінімізувати опір з боку співробітників і витрати для організації та максимізувати їх ефективність.

Опір змінам є звичайною реакцією з боку персоналу організації, тому він повинен бути вмотивований, щоб зміна була прийнята як необхідний процес. Зменшити опір можна за рахунок інформування співробітників про позитивні результати, які будуть досягнуті при реалізації програми змін в компанії і за рахунок залучення співробітників до процесу розробки і впровадження змін.

Ефективне управління змінами вимагає трансформацію організації з її поточного стану в майбутній бажаний стан з мінімальними витратами для організації, тому процес управління змінами, що існує в компаніях на постійній основі, дозволяє їм бути більш успішними і стійкими в кризових ситуаціях. Ті компанії, що мають успішні практики з управління змінами, для підтримки певного роду стабільності при різних кризових ситуаціях постійно здійснюють оцінку факторів змін, наявності розроблених схем переходу до нового стану.

Незалежно від того, який процес зачіпають зміни, безпосередньо всю систему або тільки певні бізнес-процеси компанії, стратегії, очевидним є той факт, що успішне управління даним процесом неможливо без залучення окремих співробітників компанії в процес перетворень за новими правилами, координації дій всіх учасників з метою досягнення стійкого функціонування на ринку і підвищення конкурентоспроможності. Останні дослідження показали, що кінцева мета управління змінами полягає в тому, щоб стимулювати організаційні результати, залучаючи співробітників і надихаючи їх на прийняття нового способу роботи. Далі розглянемо зарубіжний досвід управління змінами на прикладі американських компаній.

Існуючі у світовій економіці процеси змін ініціюються за допомогою сучасних інноваційних технологій, цифровими трансформаціями та уніфікацією запитів споживачів [2, 3]. Вплив зовнішніх і внутрішніх (внутрішньо-організаційних) чинників змін на компанії, вимагає від них своєчасної розробки програм стратегічного розвитку, зміни в організації системи управління і застосування нових форм взаємодії між бізнес-структурами.

Управління змінами є невід'ємним елементом теорії управління, тому особливий інтерес представляє досвід управління явищами, які супроводжують процес змін.

Аналіз досвіду управління змінами в американських компаніях показує, що адаптація бізнесу до змін ринку починається з етапу оцінки областей, що вимагають змін, і виявлення організаційних змін, що роблять найбільш істотний вплив на становище компаній на ринку. Таким чином, керівництво на постійній основі має моніторити не тільки області, що вимагають змін, але і, як наслідок, їх поліпшення, що допомагає зберегти компанії стійке фінансове становище і конкурентоспроможність.

Наприклад, при виявленні в компанії застарілої технології виробництва змінам піддається виробничий процес, що буде проявлятися в розробці програми здійснення організаційних змін по модернізації виробництва, вивченню нових технологій, оцінці кадрового потенціалу [4]. Також, можна говорити про зміну технологічної

інфраструктури компаній, розробку нових маркетингових стратегій, методів управління і прийняття управлінських рішень.

Здатність управляти змінами в організації стає найбільш актуальною в сучасних умовах. Зміна, як свого роду модифікація структури або процесу системи, може бути як позитивним, так і негативним.

У період пандемії COVID-19 у компаній зменшився час для оцінки витрат по управлінню змінами, підготовку заходів по плавному введенню змін, збільшився ризик опору змінам і зросла вірогідність скорочення можливої вигоди. Пропонуємо проаналізувати динаміку міжнародної торгівлі країн G20 за період 2019-2021рр поквартально (див. рис. 2).

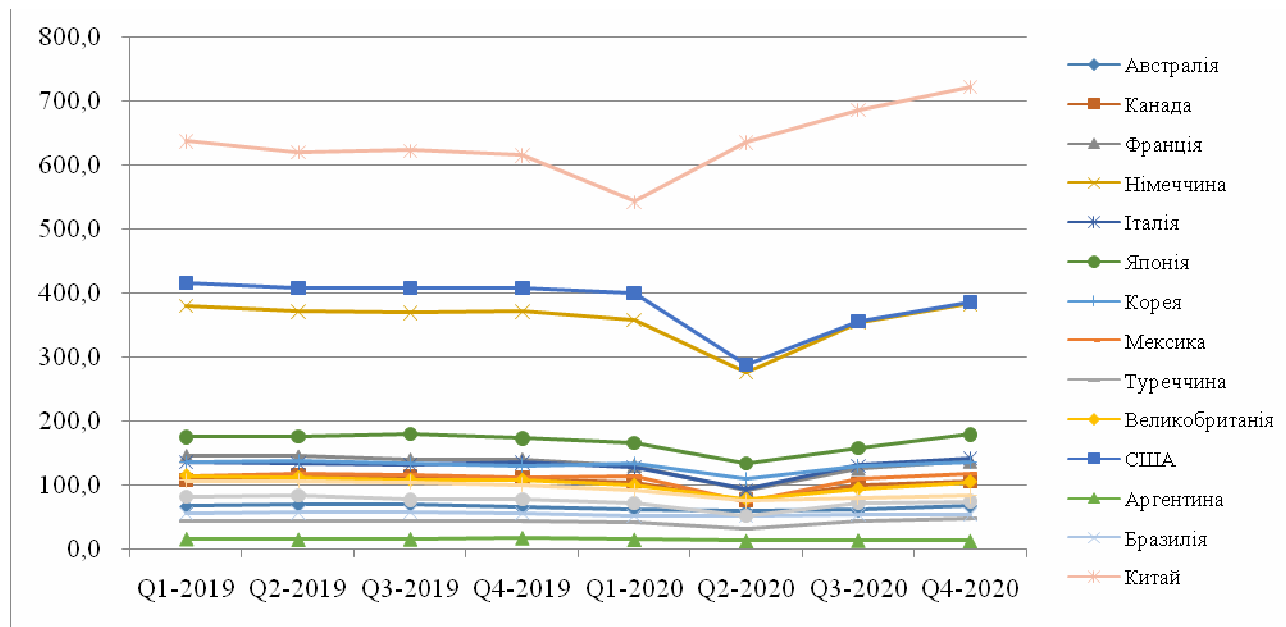


Рисунок 2. Динаміка міжнародної торгівлі країн G20 за період 2019-2021 рр, млрд. дол.
Джерело [5]

Ми бачимо, що в цілому світі пандемія COVID-19 спричинила різке падіння зовнішньої торгівлі, так як майже всі світові компанії просто не були готові зустрітися з такими кардинальними змінами, які були викликані пандемією на початку 2020 року.

У зв'язку зі зростаючою пандемією COVID-19 на початку 2020 року уряди всіх країн прийняли ряд документів, що регулюють економіку та підприємництво. В першу чергу, це відстрочка по податках, зменшення розміру страхових внесків та відстрочка їх сплати, відстрочка по кредитах, пільгових кредитів, мораторій на банкрутство, зниження наглядової навантаження, послаблення в ліцензуванні, дозвільні процедури, відпустка по оренді, зниження комісійних при онлайн-продажах товарів, звільнення від адміністративних штрафів за валютні порушення, нульова ставка і звільнення від ПДВ на імпорт медичних виробів для боротьби з Коронавірусом, підтримка забудовників, звільнення від штрафів за прострочення оплати житлово-комунального господарства [6].

Можна сформулювати загальні риси заходів підтримки економіки США, Росії, Німеччини, Франції, Китаю. Це відсутність безоплатної допомоги, поєднання фіскальних і кредитних заходів, поєднання заходів, спрямованих як на виробництво, так і на споживання валового внутрішнього продукту, а також цільова підтримка бізнесу. Недолік антикризових заходів полягає в недостатній старанності розрахунку їх ефективності, оцінки витрат та переваг антикризових заходів. Цілком може скластися ситуація, що заходи по припиненню наслідків пандемії, будуть дорожче, ніж прямі наслідки і збитки, які понесуть господарюючі суб'єкти за відсутності заходів державного регулювання.

Американський вчений Пітер Ф. Друкер питання, що зачіпають нові способи ведення бізнесу і розширення ринку при посиленні конкуренції в глобальній економіці, присвятив свою книгу «Завдання менеджменту 21 століття» [7]. У даній книзі поставлені завдання по ефективному управлінню змінами за рахунок перегляду корпоративної місії, цілей і бізнес-функцій. Компанії були зацікавлені постійно змінювати свої бізнес-стратегії, змінювати ієрархічні структури управління компаніями і формувати команди, націлені на певний результат.

Будь-які зміни викликають зростання опору з боку співробітників компанії в зв'язку з тим, що зміни відбуваються не тільки в самій компанії, а й у конкретних людей. Наприклад, якщо розглядати існуючі сьогодні зміни умов праці і переклад більшості співробітників під час пандемії на дистанційну роботу, то вони впливають на зміну технології роботи і вимагають від персоналу нових навичок.

Таким чином, про управління змінами в сучасному світі слід говорити, насамперед, як про системне процесі, в якому відбувається трансформація організаційних цілей, цінностей, технологій і бізнес-процесів. Укрупнено схема управління організаційними змінами представлена на рисунку 3.



Рисунок 3. Процес управління змінами в організації

**Створено автором*

Суб'єкт (або суб'єкти) господарської діяльності функціонує в постійно мінливому середовищі, тому на менеджмент компанії покладено основний обов'язок по збереженню підприємства в стійкому положенні, незважаючи на що впливають чинники змін зовнішнього середовища. Досягнення поставленої мети здійснюється за рахунок адаптації діяльності організації до змін. Формою реагування на зміни є прийняття рішень по кожній зміні, що впливає на підприємства із зовнішнього середовища [1]. Серед найбільш успішних практично орієнтованих моделей управління змінами є: модель організаційних змін Курта - Левіна (в моделі виділено три етапи процесу змін і представлені дії, які слід здійснювати на кожному етапі); рівняння змін (Дейвід Глейчер (Gleicher, 1986; дане рівняння допомагає оцінити можливість змін з точки зору поведінки співробітників або груп працівників з урахуванням виявлення мотивів даних людей); ADKAR (модель Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement; модель з управління змінами спрямована на зміну кожного співробітника в компанії); трикутник змін (представляє компоненти успішного проекту змін). Успішне управління змінами в організації направлено на реалізацію стратегії розвитку компанії і сприяння до прийняття змін з боку персоналу. Дослідження показали, що близько 62% людей не готові до змін в компанії і перешкоджають процесам перетворень, що відбуваються в організації, так як бояться, що зміни торкнуться насамперед їх статусу.

На основі отриманого досвіду, автором складені наступні рекомендації по реалізації дій по управлінню змінами в українських компаніях:

- залучення персоналу (виявити ключових людей, які беруть участь в процесі змін; включення в процес керівників структурних підрозділів та начальника відділу кадрів);
- розробка програми змін (розподілити адміністративні завдання управління між співробітниками компанії, в програмі повинна чітко простежуватися зона відповідальності всіх учасників, цілі змін слід розділити на короткострокові та довгострокові; наявність можливих коригувань програми розвитку під нові економічні умови);
- підтримка програми (адаптація системи стимулювання, найму персоналу і т.д.);
- координація і організація ефективних комунікацій (ефективна комунікація та координація; роз'яснення заходів програми розвитку на кожному етапі реалізації, своєчасне визначення відхилень, викликаних недостатністю інформації про переваги процесу перетворень).

Під час пандемії, найважливішим фактором успіху в управлінні змінами стає здатність організації в короткі терміни мобілізувати всі наявні ресурси (фінансові, управлінські, технологічні і т.д.) для забезпечення процесу змін.

Для початку проаналізуємо вплив COVID-19 на зміну фінансового результату діяльності українських компаній (див. рис. 4).

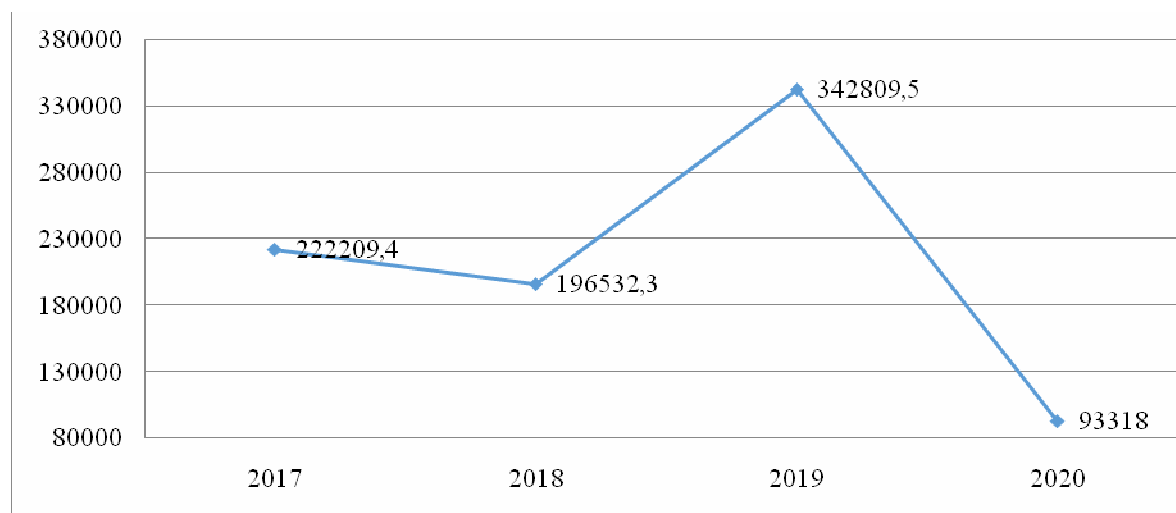


Рисунок 4. Динаміка фінансового результату до оподаткування українських компаній за період 2017-2020 рр, млн. грн.
Джерело [8]

Як видно з рисунка, в протягом 2020 року українські компанії зазнали значних втрат і в порівнянні з 2019 їх рівень доходу зменшився на 72,8%, в основному через закриття будь-якої діяльності (крім тих, які були необхідні населенню) та повний локдаун. Більшість компаній просто були не готові зустрітися з такими змінами і були вимушені скорочувати свою діяльність та оголошувати себе банкрутами.

Ключові виробничі показники за 7 місяців 2020 року не демонструють економічного колапсу, проте відчутно завдали удару по бізнесу:

- промислове виробництво скоротилося на 7,7%;
- виробництво електроенергії знизилося на 7,1%, споживання - на 4,8%, в тому числі в промисловості - на 5,5%;
- обсяг вантажоперевезень знизився на 15,1%, в тому числі по залізниці - на 7,5%;
- обсяг виконаних будівельних робіт в січні-червні знизився на 5,5%.
- капітальні вкладення впали на 35,5% в першому кварталі 2020 року.

Розглянемо основні сценарії розвитку українських підприємств за галузями економіки у зв'язку з четвертою хвилею пандемії восени 2021 року (див. рис. 5).

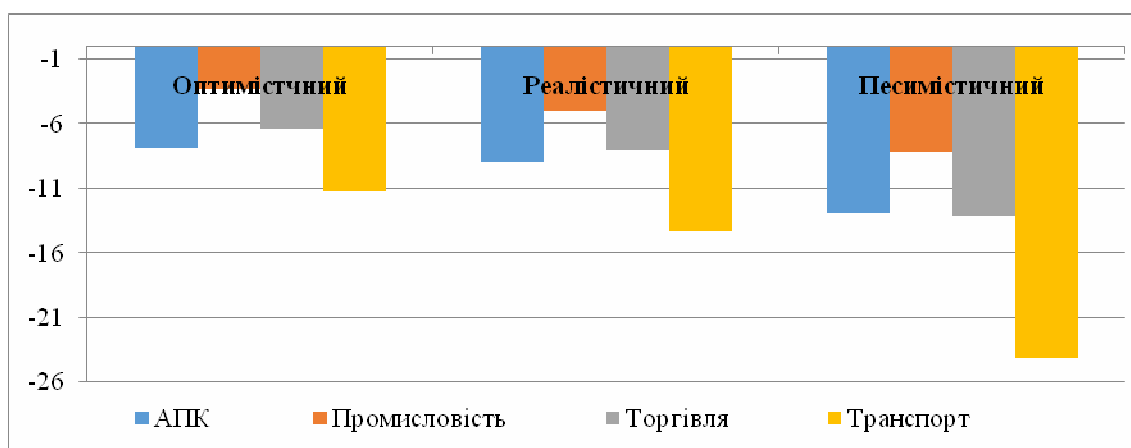


Рисунок 5. Сценарії динаміки розвитку українських підприємств за галузями економіки на осінь 2021 року, %
*Створено автором

Найбільш чутливими до Пандемії є транспортні підприємства, які прямопропорційно залежать від відкритості кордонів та доріг в середині країни. Також, під удар попадають і аграрні підприємства, більшість продукції яких іде на експорт (в середньому експорт сільськогосподарської продукції становить 30-35% від загального експорту).

Для того, щоб не повторити обвал 2020 року, підприємствам потрібно бути максимально готовим до зростання кількості захворювань та запровадження локдауна зі сторони держави.

Сьогодні адаптація як керівників, так і співробітників відбувається миттєво, при цьому всі прекрасно знають, що програма управління змінами зазвичай займає не менше двох років, щоб забезпечити надалі успішну реалізацію, а програма цифрової трансформації - не менше п'яти років. Засновник Econsultancy Ешлі Фрідлайн при цьому вважає, що для великих компаній успішне впровадження змін по цифровій трансформації має перевищувати даний термін, прискорюється процес обміну інформацією всередині і зовні організації, що вимагає більшої зосередженості персоналу на поставлених завданнях, що входять в програму розвитку організації; виникає необхідність створення інформаційного середовища, що дозволяє більш мобільно зв'язуватися з усіма своїми співробітниками, незалежно від їх місцезнаходження і поєднати внутрішній зв'язок з корпоративною мережею.

Таким чином, під час поширення Covid-19, в умовах збільшення невизначеності, частина компаній, скорочуючи час прийняття рішення, виграють в досягненні результатів. Занадто замкнуті і негнучкі організації, більше зосереджені на прибутку, виявилися інертними і нездатними своєчасно реагувати на зміни. Інші компанії пандемія змусила зосередитися на найбільш важливих змінах і зменшити терміни прийняття рішень, тим самим забезпечуючи процес ефективного управління змінами [9].

Пандемія Covid-19 змусила компанії посилити роботу по формуванню онлайн-команд, з'явилися нові способи роботи, орієнтовані на швидкість і охоплення аудиторії. У міру того, як компанії освоюють нові способи роботи, стали більш затребуваними більш плоскі і неієрархічні структури управління, що дозволило прискорити процес прийняття рішень. Гнучкі структури виявилися більш ефективними у зв'язку з тим, що робочі місця стали автономними, і, в той же час, більш близькими до організації, клієнтів і партнерів, також досягнута більш висока ступінь узгодженості між робочими групами. Отже, те що раніше ускладнювало процес управління змінами в результаті прихильності до ієрархічності в управлінні, в період Covid-19 втратило свою силу.

Основні зміни пов'язані з прискоренням цифрової трансформації, створенням структур змінних витрат і впровадження елементів гнучких методологій в процесах управління змінами. На сьогоднішній день цільові установки в програмах розвитку компаній встановлюються, виходячи з тенденцій в охороні здоров'я і змін в економічному середовищі. Формуються інтелектуальні підприємства, в яких управління даними ґрунтується на хмарних технологіях, що сприяє їх постійній адаптації під чинники змін.

Ефективність управління процесами змін будується за принципом перерозподілу ризиків і ліквідності, оцінюється поточна і майбутня стійкість компанії, включаючи розробку короткострокових планів щодо забезпечення стабільності і стратегічних планів, що створюють потенціал для майбутнього розвитку та інвестування в нові можливості, включаючи ринок злиття і поглинання. Таким чином, процес управління змінами в нових економічних умовах включає заходи по адаптації і вимагає збільшення інвестицій в ключові технології, процеси і кадри.

На даний момент складається нова реальність, що складається не тільки із складностей та невизначеності, але і з можливостей, скористатися якими змогли тільки компанії з гнучкими структурами.

Як тільки завершиться пандемія в світі, можна буде переходити на розробку довгострокових стратегій розвитку та застосувати отриманий досвід для створення гнучкої системи управління, здатної встояти при появі нових загроз і змін.

Висновки. Управління змінами стало одним з найважливіших факторів успіху будь-якого бізнесу в умовах постійних змін. Зовнішнє оточення змінюється швидкими темпами, розвиваються технології, змінюються уподобання споживачів, регулярно вводяться нові ринкові правила, свої вимоги до бізнесу диктують кризи, викликані пандемією COVID-19. Всі ці процеси вимагають від сучасного бізнесу своєчасної адаптації, інакше станеться захоплення ринку з боку інших компаній, своєчасно реагують на зміни і реалізують програми розвитку, що забезпечують їм економічних зростання.

Під час пандемії процес управління змінами став ще більш складним, оскільки поширення Коронавірусної інфекції триває, що вимагає подальшого перегляду короткострокових і довгострокових стратегій організації. Бізнес все частіше переходить на планування в короткостроковій перспективі, відбувається постійна зміна методів роботи та організаційних структур.

Література.

1. Astafeva O.E., Potapova I.Y. (2016). Features of formation and realization of resource saving measures complex aimed to solve social, ecological and economic problems of the construction industry. *International Review of Management and Marketing (IRMM)*, Vol. 6, No. S1, pp. 13–19.
2. Fleischer C., Bensoussan B. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. M.: FT Press, pp. 590.
3. Germaschewski Y. (2020). Stabilization policy, infrastructure investment, and welfare in a small open economy. *Economic Modelling*, Forthcoming. № 84. pp. 322–339. URL: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3280694> (дата звернення: 03.08.2021)
4. Шарафутдинова Н.Н., Перстенева Н.П. (2014). Основные модели управления персоналом. *Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета*. № 2 (30). С. 228–233.
5. G20 International trade (2020) URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEI_TRD (дата звернення: 04.08.2021)
6. Social protection responses to the Covid-19 crisis: Country responses in Asia and the Pacific (2020),

URL: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/briefingnote/wcms_739587.pdf (дата звернення: 31.03.2021)

Друкер П.Ф. (2004). Задачи менеджмента в XXI веке. пер. з англ. М.: Издат. дом «Вильямс».С. 272.

7. Державна служба статистики України (2020) URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/diialnist-pidpriemstv-stat/1164-diialnist-pidpriemstv/finansy/finansovi-rezultaty-pidpriemstv-do-opodatkuвання> (дата звернення: 05.08.2021)

8. Yakovlev G.I., Streltsov A.V. (2020). Formation of industrial policy under uncertainty growth. Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Engineering Economics Week 2020, Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 139, pp. 11–18. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53277-2_2 (дата звернення: 05.08.2021)

References.

1. Astafeva O.E. and Potapova I.Y. (2016). “Features of formation and realization of resource saving measures complex aimed to solve social, ecological and economic problems of the construction industry”, International Review of Management and Marketing (IRMM), vol. 6.No. S1, pp. 13-19.

2. Fleischer C. and Bensoussan B. (2007). “Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods”, FT Press, pp. 590.

3. Germaschewski Y. (2020). “Stabilization policy, infrastructure investment, and welfare in a small open economy”, Economic Modeling, Forthcoming, No. 84, pp. 322-339, available at <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3280694> (Accessed: 03 August 2021)

4. Sharafutdinova N.N. and Persteneva N.P. (2014). “Basic models of personnel management”, Bulletin of young scientists of the Samara State University of Economics, No. 2 (30), pp. 228-233.

5. G20 International trade website (2020) URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEI_TRD (Accessed 04/08/2021)

6. “Social protection responses to the Covid-19 crisis: Country responses in Asia and the Pacific” (2020), available at: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/briefingnote/wcms_739587.pdf (Accessed 31 March 2021)

Drucker P.F. (2004). “Management tasks in the XXI century”, per. from English M. : Publishing house. house "Williams", pp. 272.

7. State Statistics Service of Ukraine (2020) URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/diialnist-pidpriemstv-stat/1164-diialnist-pidpriemstv/finansy/finansovi-rezultaty-pidpriemstv-do-opodatkuвання> 2021)

8. Yakovlev G.I. and Streltsov A.V. (2020). “Formation of industrial policy under uncertainty growth”, Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective, Engineering Economics Week 2020, Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 139, pp. 11-18. DOI: 10.1007/978-3-030-53277-2_2 (Accessed: 08 May 2021).

Стаття надійшла до редакції 27.08.2021 р.