

**УДК 658:614**

**IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE  
FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF UKRAINIAN  
ENTERPRISES**

**ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА  
РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**N. Skopenko**

**Н.С. Скопенко**

**I. Yevsieieva-Severyna**

**І.В. Євсєєва-Северина**

**Abstract.** The article investigates the peculiarities of doing business during the COVID-19 pandemic. The basic problems faced by Ukrainian enterprises were determined and required an immediate response in order to ensure the further functioning and development. Changes in the organization of business activity had a significant impact on doing business. Importance of digitalization in business, creating a crisis management strategy, development of sustainable business models are emphasized. The pandemic has affected Ukrainian business to pay attention not only to the reorganization of production processes, but also to human capital issues (employees' emotional well-being). Most companies identifying risks began to develop measures to minimize their negative impact.

Identifying external risks, the significant impact have the risks of infectious diseases, climate change (extreme weather events), presence of weapons of mass destruction, biodiversity loss and natural resource crises. They increase the total level of entrepreneurial risk for Ukrainian entrepreneurs and foreign partners and require more timely adjustments of their activities. Internal risks (emotional exhaustion (employee burnout), overwork, lack of motivation, knowledge and skills, irrational organization of the production processes) can significantly reduce the

indicators of operational efficiency and should be managed by Ukrainian enterprises. Ability to identify all existing risks, evaluate probability of their occurrence and take the appropriate measures of reducing (eliminating) the negative impact on business entities ensure effective functioning and further business development.

**Key words:** pandemic, changes, risks, risk management, Ukrainian enterprises, functioning and enterprise development.

**Анотація.** У статті досліджено особливості ведення бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Визначено основні проблеми, які постали перед українськими підприємствами, і потребували негайного їх реагування з метою забезпечення подальшого функціонування та розвитку. Відображено ряд змін, які відбулися в діяльності господарюючих суб'єктів, і суттєво вплинули на веденні діяльності. Акцентовано увагу на необхідності проведення діджиталізації робочих процесів, розробки нових стратегій антикризового управління, впровадження стійких бізнес-моделей. Пандемія змусила український бізнес звернути увагу не тільки на перебудову виробничих процесів, а й на проблему в сфері людського капіталу (емоційна та психологічна стабільність працівників). Більшість компаній, ідентифікувавши існуючі ризики, почали розроблювати систему заходів щодо мінімізації їх негативного впливу.

Виявлено, що серед зовнішніх ризиків, найбільший вплив чинять ризики інфекційних захворювань, кліматичні зміни, існування зброї масового знищення, зменшення біорізноманіття та криза природних ресурсів. Вони посилюють загальний рівень підприємницького ризику, причому як для українських підприємців, так і для партнерів за кордоном та потребують своєчасного коригування діяльності суб'єктів господарювання. Внутрішні ризики (емоційне вигорання працівників, перевантаження роботою, зниження мотивації, нестача знань та навичок роботи з новими інформаційними технологіями, нераціональна організація виробничих процесів) можуть суттєво зменшувати показники операційної ефективності та потребують

значної уваги українських підприємств з метою управління ними. Вміння ідентифікувати усі наявні небезпеки, формувати набір найбільш вірогідних ризиків, ранжувати їх за критерієм негативного впливу на діяльність суб'єктів господарювання та розробляти програму заходів по мінімізації їх настання, забезпечить підприємствам ефективне функціонування та подальший розвиток.

**Ключові слова:** пандемія, зміни, ризики, управління ризиками, українські підприємства, функціонування та розвиток підприємств.

**Постановка проблеми.** Трансформації, що відбуваються в економіці, характеризуються високим рівнем динамізму та швидкістю змін. Умови господарювання українських підприємств ускладнюються пандемією COVID-19 та обґрунтовують необхідність пристосовуватися до викликів сьогодення. Перед суб'єктами господарювання постало питання швидкої адаптації до ринкових змін та перебудови бізнес-процесів. В сучасних складних умовах багато українських підприємств різних галузей промисловості не змогли переорієнтувати власну роботу, змінити підходи в процесах господарювання, що не тільки негативно вплинуло на показники їх діяльності, але й призвело до банкрутства та ліквідації бізнесу.

Отже, актуальність підтверджується нагальною необхідністю осмислення впливу зовнішнього середовища, і особливо сучасних викликів на діяльність українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процесам функціонування українських підприємств на сучасному етапі присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, проте постійні ринкові зрушення, а особливо пандемія COVID-19, внесла свої корективи у діяльність господарюючих суб'єктів.

Розвиток українських підприємств на сучасному етапі забезпечується впровадженням інноваційних технологій, покращенням виробничих процесів, застосуванням найкращих практик господарювання. Саме такі напрямки роботи сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств та можливості виходу на зовнішні ринки. Проте пандемія суттєво знизила

інноваційну діяльність підприємств, і є суттєвою перешкодою для їх зростання (Ємцев, 2020).

Вітчизняні науковці (Marchenko & Danilova, 2019) наголошують на необхідності підвищення економічної безпеки функціонування українських підприємств та розробки комплексу заходів реагування на виклики сьогодення.

В сучасних умовах українські вчені (Мостенська & Юрій, 2019) зазначають, що особливо гостро постає питання забезпечення гнучкості та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, ефективного використання всіх внутрішніх ресурсів підприємства.

Науковці (Федулова & Джулай, 2020) розглядають основні ризики українських виробників від запровадження карантинних заходів відповідно до пандемії COVID-19. Підприємства постають перед проблемами збереження ділової активності, фінансової стійкості та робочих місць. Важливим питанням сьогодення є забезпечення безперервної роботи українських підприємств та збереження бренду роботодавця.

Дослідження негативних наслідків пандемії COVID-19 для країни та системи підприємництва, що характеризується скороченням глобального капіталу, зменшенням залучень інвестицій, зниженням фінансової стійкості підприємств, збільшенням рівня безробіття, порушенням глобальних довгострокових зв'язків торгівлі та постачання проводили українські вчені (Бергер & Борисенко, 2021).

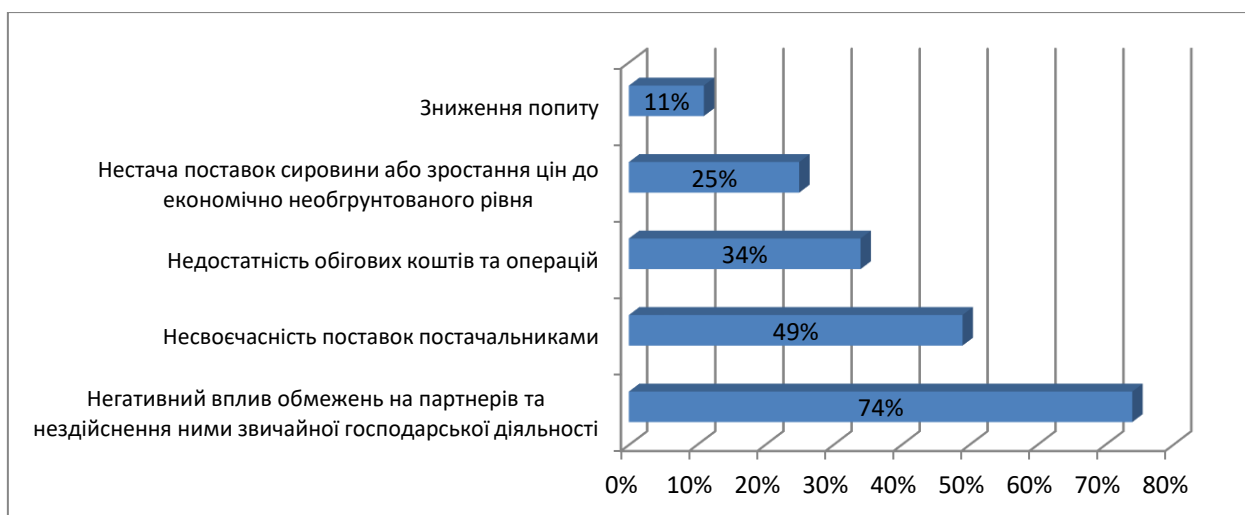
Продовження карантинних обмежень та динамічність зовнішнього середовища спричиняє необхідність проведення подальших досліджень особливостей ведення бізнесу з врахуванням сучасних викликів.

**Метою статті** є дослідження умов функціонування українських підприємств протягом 2020-2021 рр., ідентифікація ризиків, що ускладнюють процеси ведення бізнесу, розгляд заходів по мінімізації негативного впливу на роботу господарюючих суб'єктів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами досліджень слугували опитування, проведені компанією Deloitte та установою АСС (The American Chamber of Commerce in Ukraine – Американська торговельна палата в Україні), звіт Антимонопольного комітету України за 2020 р., дані Київського міжнародного інституту соціології, результати досліджень Світового Економічного Форуму та власні дослідження авторів. Застосовано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів економічних досліджень, зокрема узагальнення, статистичного аналізу, порівняння, систематизації.

**Викладення основних результатів дослідження.** Метою функціонування підприємств є задоволення ринкових потреб у певних видах продукції та отримання прибутку для забезпечення ефективної діяльності. Основним завданням, яке постає перед підприємствами, є координація та оптимізація в часі та просторі всіх матеріальних і трудових елементів виробництва з метою випуску в певні строки необхідної споживачам продукції з найменшими витратами за умови належної якості. Реагування на виклики сьогодення, перебудова бізнес-процесів є необхідною складовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку вітчизняних підприємств.

Сучасні умови господарювання вимагають швидкої реакції та пристосування до змін зовнішнього середовища. Враховуючи опитування Федерації роботодавців України (рис. 1), найбільшою проблемою для українських підприємств виступає негативний вплив обмежень на діяльність їх партнерів та нездійснення ними господарської діяльності.



**Рис. 1. Основні проблеми бізнесу під час пандемії COVID-19, складено на основі (Звіт антимонопольного комітету України, 2020)**

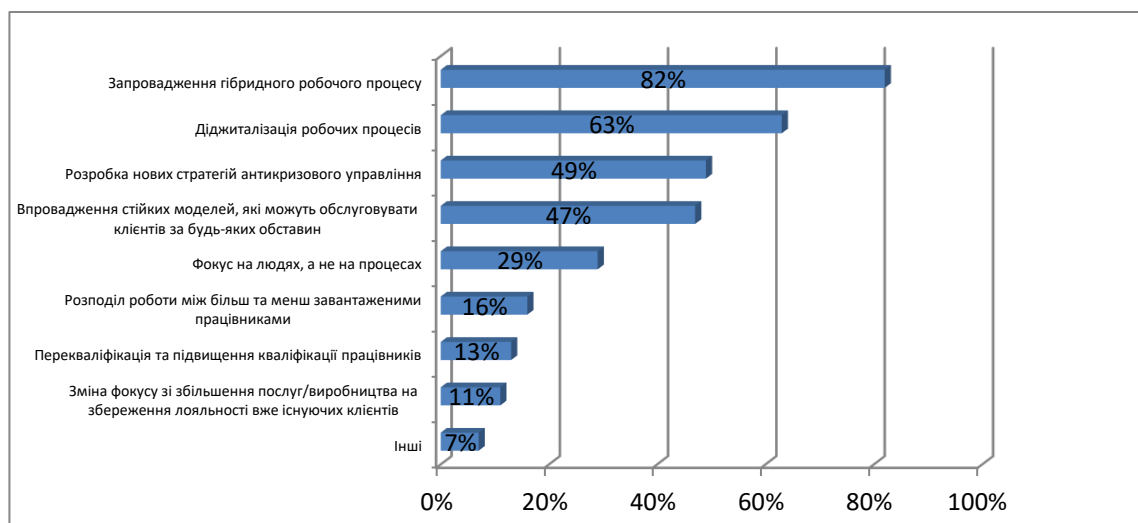
Аналізуючи ринкове середовище господарювання прослідковуються тенденції до зниження темпів розвитку більшості суб'єктів господарювання, які і пояснюються їх неспроможністю реагувати на виклики сьогодення. Суттєвий вплив чинять несвоєчасність та/або відсутність поставок, нестача обігових коштів, зростання цін на сировину та матеріали, що гальмують процеси розвитку підприємств. Результати представленого дослідження підтверджують відчутний розрив ланцюжків постачання та призупинення великої кількості виробництв, що призводить до втрати доходів та банкрутства малого і середнього бізнесу.

Найбільш суттєві збитки у зв'язку з введенням карантинних заходів під час пандемії COVID-19 отримали розважально-культурні заклади (театри, кінотеатри, виставки, різноманітні розважальні заходи, фітнес-клуби тощо) та готельно-ресторанний бізнес, що відобразилося повною зупинкою діяльності або спадом виручки на 50-80%, туристичні послуги, сфера надання косметологічних послуг також відчули спад більш ніж на 50% (Хроніки кризи, 2020).

Водночас, не зазнала суттєвих збитків, а навіть збільшила свою доходність, торгівля продуктами харчування, медикаментами, засобами гігієни, інтернет-торгівля та доставка товарів до споживача. Деякі сфери

бізнесу, щоб не втратити позиції, змогли організувати роботу дистанційно, як, наприклад, сфера освітніх послуг – онлайн освіта.

Проте, найбільшими змінами при веденні бізнесу, відповідно до досліджень, які були проведені компанією АСС, вітчизняні керівники виділяють запровадження гібридного робочого процесу, діджиталізація робочих процесів, розробка нових стратегій антикризового управління, впровадження стійких бізнес-моделей (рис. 2).



**Рис. 2. Основні зміни в бізнесі під час пандемії COVID-19, складено на основі (Результати опитування, 2021)**

Діджиталізація робочих процесів стала необхідністю для забезпечення подальшого функціонування українських підприємств. Так, компанія АВ INBEV EFES Україна запустила нову B2B платформу «ВиBEERрай» для роботи з партнерами, яка в умовах пандемії сприяла швидкій адаптації підприємства до мінливих умов та створенню можливості не втратити досягнуті обсяги продажу продукції. Платформа дає можливість великим торговельним мережам, роздрібним магазинам, ресторанам і барам оформити замовлення на продукцію в будь-який час, а також отримувати онлайн-консультації за всіма товарними позиціями (Компанія АВ INBEV EFES Україна, 2021). Це сприяє скороченню часу на оформлення замовлень, отриманню можливості стати учасником програми лояльності. В березні 2021 р – 15% обсягів реалізації продукції здійснювалося через платформу

«ВиВЕРрай», метою компанії є досягнення збільшення реалізації до кінця року до 30%.

Деякі компанії, які мають значні фінансові ресурси на розвиток цифрових технологій, підходять до цього питання комплексно, роблячи цифрову трансформацію наскрізною – від виробництва до управління персоналом.

Так, наприклад, портфель цифрових ініціатив проєктного офісу «Метінвест Діджитал» (найбільшої металургійної компанії України) щорічно налічує приблизно 100 проєктів і понад 800 заявок на вдосконалення систем, що вже існують (Тотальна цифровізація, 2021). Процес управління цифровою трансформацією Міжнародної групи компаній Метінвест, до складу якої входить понад 30 підприємств, здійснюється на трьох рівнях: Business Engagement, Solutions Delivery, Operations.

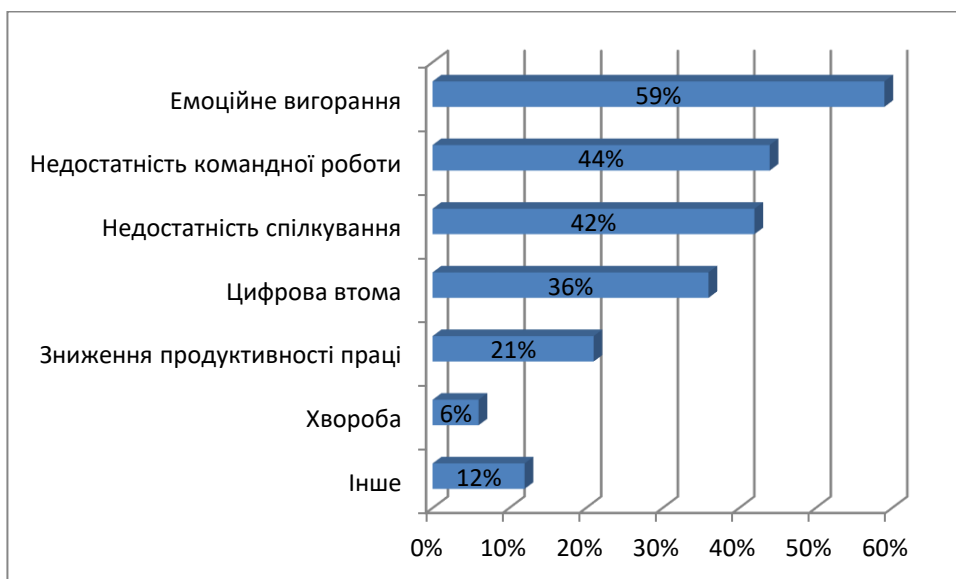
На рівні Business Engagement діджитал-партнери відповідають за формування потреб бізнесу в цифрових перетвореннях, а також первинну оцінку цифрових ініціатив. Business Engagement відповідає за взаємодію «Метінвест Діджитал» та підприємств групи компаній Метінвест. До цього процесу залучені спеціалісти, що одночасно мають справу з різними напрямками – бізнесом, впровадженням технологій, виробництвом та управлінням проєктами. Вони глибоко розуміють специфіку виробничих та бізнес процесів підприємств групи компаній Метінвест. На цьому рівні формуються та оцінюються потреби та ідеї бізнесу щодо цифровізації, зароджуються майбутні проєкти.

Для управління портфелем впроваджень на рівні Solutions Delivery створено власний проєктний офіс для опрацювання та імплементації ІТ-проєктів. На цьому ж рівні функціонує R&D Co-Innovation центр, який відповідає за можливість використання нових технологій в різних напрямках бізнесу групи компаній Метінвест. Спеціалісти центру тестують технології штучного інтелекту, роботизації процесів тощо.

На операційному рівні (Operations) компанія відповідає за підтримку впроваджених технологій і весь периметр надання ІТ-послуг для групи компаній Метінвест, а саме розвиток ІТ-інфраструктури, інформаційних систем, цифрового робочого місця та забезпечення інформаційної та кібербезпеки (Тотальна цифровізація, 2021). Для забезпечення цифровізації працює команда професійних ІТ-спеціалістів, потреба в розширенні кількості яких, постійно зростає.

Залучення таких ІТ-фахівців є ще одним фактором ризику, адже попит на кадри вдвічі вищий, ніж до пандемії, в той час як вартість таких спеціалістів за сучасних викликів сьогодення підвищилась на 20-30% (Дудко & Кучер, 2021).

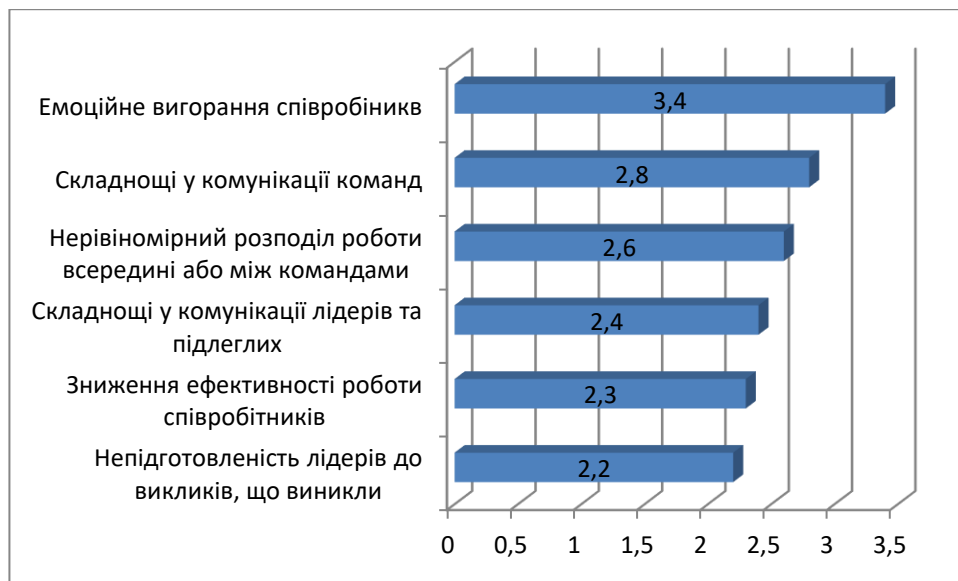
Забезпечення гібридного робочого процесу стало наступним викликом для працівників адже, переважно від постійної роботи за комп'ютером, соціальна ізоляція та нестача живого спілкування негативно позначилося на психологічному стані працівників вітчизняних підприємств. Особливе занепокоєння, щодо ведення бізнесу у 2021 році, викликано фактором безпеки співробітників, що пояснюється віддаленою роботою, багатозадачністю, розмитими межами між робочим часом та приватним життям, цифровою втомою, відсутністю особистого спілкування та командної роботи (обміном думок та отриманням порад) тощо (рис.3).



**Рис. 3 Основні негативні обставини, що постали перед працівниками в умовах карантину 2020-2021 рр., складено на основі (Результати опитування, 2021)**

За даними Київського міжнародного інституту соціології, частка українців, які пережили хоча б одну стресову ситуацію, зросла у 2020 році до 67% (Платонова, 2021). Пандемія змусила український бізнес звернути увагу не тільки на фізичне здоров'я, але й на проблему емоційної та психологічної стабільності працівників.

Дослідження компанії ACC та DELOITTE, ще раз підтвердили існування викликів в сфері людського капіталу, які мали значний вплив на ефективність діяльності підприємств протягом карантину в Україні (середнє значення за шкалою від 1 до 5, де 1 – найменш суттєвий виклик, 5- найбільш суттєвий виклик) (рис. 4).



**Рис. 4 Виклики в сфері людського капіталу, складено на основі (Опитування щодо впливу COVID-19, 2020)**

Більшість компаній, ідентифікувавши зазначені ризики, почали розроблювати систему заходів щодо мінімізації негативного впливу, адже персонал – найважливіший та найцінніший ресурс будь-якої компанії.

Одна з найбільших вітчизняних аграрних компаній МХП (28000 працівників) запустила програму націлену на благополуччя (wellbeing) своїх

працівників під час пандемії, яка складається з чотирьох компонентів: фізичне здоров'я, соціальне, емоційне, фінансове благополуччя. Так, до кризи в МХП працювало чотири психологи, зараз – дев'ять. На регулярних тренінгах вони вчать керувати емоціями під час віддаленого спілкування і домагатися результату без тиску й гострих конфліктів. Основними метриками лояльності персоналу до компанії є залученість до програми і рівень суб'єктивного задоволення життям (Платонова, 2021).

Банк ПУМБ також запустив програму емоційного здоров'я персоналу, зробивши акцент на освіту. Банк відкрив спеціальний розділ на корпоративному сайті, почав запрошувати лекторів і проводити заходи, прив'язані до психологічної проблематики. Важливим напрямом цих програм є також залучення працівників до участі у спортивних заходах, які сприяють благодійності. Так, за біг на дистанцію більше ніж 3 км, банк перераховує 20 грн. до благодійного фонду «Таблеточки» (Платонова, 2021). Залучення працівників до соціально важливих програм, в поєднанні з покращенням фізичної форми, створює позитивне ставлення персоналу до компанії.

Передбачення настання ризиків, їх ідентифікація, оцінка та управління ними забезпечує ефективне функціонування підприємств та їх розвиток. Враховуючи сучасні умови господарювання, найбільший вплив на діяльність українських підприємств серед зовнішніх ризиків чинять наступні:

- епідеміологічний ризик (поява та розповсюдження хвороби дуже швидкими темпами);
- соціально-політичний ризик – ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні, які зумовлюють погіршення загального стану економіки та чинять негативний вплив на господарську діяльність підприємств (нестабільна політична ситуація в країні; нестабільність національної валюти; військові дії на сході України тощо).

Відповідно до звіту Світового Економічного Форуму про глобальні ризики 2021 р. вважаємо за доцільне виділити основні з них, що чинять вплив на економіку в цілому та на функціонування й розвиток українських

підприємств зокрема. За ймовірністю настання та силою впливу було виділено наступні ризики (табл. 1).

**Таблиця 1. Найбільш характерні ризики за ймовірністю виникнення та силою впливу в 2021 році**

Ранг ризику		Найменування ризику, характеристика та опис наслідків
За ймовірністю виникнення	За силою впливу	
1	8	<b>Екстремальні погодні умови</b> Аномальна спека чи повені сьогодні стають регулярними та серйозними ризиками для суспільства й економіки та мають руйнівні наслідки, що потребують значних економічних витрат та пошуку гуманітарної допомоги.
2	2	<b>Кліматичні загрози (зміни клімату)</b> З кожним роком температура повітря підвищується, вчені прогнозують, що надалі зміна клімату буде ще сильнішою, а погодні катастрофи — більш інтенсивні. Наслідки зміни клімату призведуть до надзвичайної ситуації на планеті, яка спричинить людські втрати, соціальну та геополітичну напруженість та негативні економічні наслідки.
3	6	<b>Шкода навколишньому середовищу</b> Даний ризик вже два роки займає місце в топ-5 ризиків за ймовірністю настання. Сьогодні існує значна кількість підприємств, котрі кожного дня завдають шкоди навколишньому середовищу. Крім того, існує велика вірогідність що дані показники можуть змінитися в більшу сторону через різні непередбачені обставини.
4	1	<b>Інфекційні хвороби</b> COVID-19 у 2020 році не лише призвів до широкомасштабних людських втрат, а й подальше стримує економічний розвиток суб'єктів господарювання та країн, посилює нерівність у розподілі благ, відбирає ресурси, необхідні для розв'язання інших важливих проблем охорони здоров'я.
5	4	<b>Зменшення біорізноманіття</b> Наслідками стануть крах систем харчування та охорони здоров'я й порушення цілих ланцюгів постачання продуктів.
-	3	<b>Зброя масового знищення</b> Використання зброї масового знищення має безповоротні наслідки.
-	5	<b>Кризи природних ресурсів</b> На сьогоднішній день все більше постає питання зменшення обсягів природних ресурсів, що призводить до великих негативних наслідків як для окремих суб'єктів господарювання та економіки країн, так і для розвитку в цілому.

**Примітка:** складено авторами за (The Global Risks Report, 2021)

Зовнішні ризики не піддаються управлінню, проте вони посилюють загальний рівень підприємницького ризику, причому як для українських підприємців, так і для партнерів за кордоном та потребують своєчасного коригування діяльності суб'єктів господарювання.

Внутрішні ризики (емоційне вигорання працівників, перевантаження роботою, зниження мотивації, нестача знань та навичок роботи з новими інформаційними технологіями, нераціональна організація виробничих процесів) можуть суттєво зменшувати показники операційної ефективності та потребують значної уваги українських підприємств з метою управління ними.

Вміння ідентифікувати усі наявні ризики, формувати набір найбільш вірогідних ризиків, структурувати їх за критерієм негативного впливу на діяльність суб'єктів господарювання та розробляти програму мінімізації заходів їх настання, забезпечить підприємствам ефективне функціонування та подальший розвиток.

Враховуючи вплив наявних ризиків, ризик-менеджери налагоджують роботу щодо розробки системи антикризового управління підприємством, що направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту. У рамках антикризового управління необхідним є вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів.

В свою чергу, стратегічне управління передбачає надання необхідної інформації керівникам підприємств для прийняття рішень про перспективність і доцільність подальшого розвитку підприємства.

**Висновки.** Виклики сьогодення потребують від українських підприємств негайного реагування, пристосування до нових умов господарювання, що забезпечить втримання досягнутих позицій на ринку та подальшого зростання. Вчасна адаптація до змін зовнішнього середовища сприяє отриманню додаткових переваг шляхом розробки індивідуальних програм, що враховують

галузеву специфіку роботи підприємств. Їх реалізація носить не тільки економічне навантаження, але соціальну та екологічну спрямованість.

Перспективою подальших досліджень може стати розробка антикризових заходів для українських підприємств різних галузей промисловості в умовах кризових ситуацій сьогодення (пандемія COVID-19, воєнні дії на сході України, анексія Криму, загострення відносин з Російською Федерацією тощо).

## Література

Бергер А, Борисенко Л. (2021). Наслідки пандемії COVID-19 для розвитку країни та системи підприємництва. *Економіка та управління підприємствами*, 51, 87–93.

Дудко В., Кучер Т. (2021). Порожні крісла. В українському ІТ безпрецедентний брак кадрів. Що робити? *Forbes*, 4, 9.

Ємцев В. (2020). Активізація інноваційної діяльності як шлях до підвищення конкурентоспроможності підприємства. *The Scientific Heritage*, 55, 31–34.

Звіт Антимонопольного комітету України. (2020). Взято з: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/605/4a0/e26/6054a0e268fc0702551413.pdf>

Компанія АВ INBEV EFES Україна запустила нову платформу для роботи з партнерами. Які можливості вона відкриває для бізнесу? (2021). *Forbes*, 3, 63.

Мостенська Т., Юрій Е. (2019). Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. Т. 4, 1, 64–72.

Опитування щодо впливу COVID-19 на бізнес в Україні. 6 місяців карантину. (2020). Взято з: [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2020/10/AmCham\\_Deloitte\\_COVID19\\_Presentation\\_UA\\_FINAL.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2020/10/AmCham_Deloitte_COVID19_Presentation_UA_FINAL.pdf)

Платонова А. (2021). Вигорілі на роботі. *Forbes*, 3, 156–158.

Результати опитування. Бізнес-клімат в Україні: рік локдауну. (2021). Взято з: [https://chamber.ua/wpcontent/uploads/2021/03/AmCham\\_CITI\\_survey\\_2021\\_UA\\_FINAL.pdf](https://chamber.ua/wpcontent/uploads/2021/03/AmCham_CITI_survey_2021_UA_FINAL.pdf)

Тотальна цифровізація. Metinvest Digital. (2021). *Forbes*, 3, 109.

Федулова І., Джулай М. (2020). Економічні наслідки пандемії Covid-19 для підприємств України. *Вісник КНТЕУ*, 4, 74–91.

Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні найбільше накриє шторм корона-вірусу. (2020). Взято з: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/19/658296/>

Marchenko V., Danilova E. (2019). Methodology of Structural and Functional Approach to Management of the Enterprise Economic Safety. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2(40), 488–496.

The Global Risks Report. (2021). Взято з:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf)

***Відомості про авторів***

СКОПЕНКО Наталія Степанівна

доктор економічних наук, професор

професор кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ

*Контактний телефон:* (050)358-61-89

*E-mail:* [skopnata67@gmail.com](mailto:skopnata67@gmail.com)

ЄВСЄЄВА-СЕВЕРИНА Ірина Василівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

*Контактний телефон:* (098)4095522

*E-mail:* [irynayevsieieva@gmail.com](mailto:irynayevsieieva@gmail.com)

11.06.2021