

УДК 331.107:65.015.1

<https://doi.org/10.31498/2225-6725.35.2018.142581>**ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА
ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**<https://orcid.org/0000-0001-6949-1942>

Толпежніков Роман Олексійович, д.е.н., доцент, декан економіко-правового факультету Маріупольський державний університет, м. Маріуполь, e-mail: tolpezhnikov.r@gmail.com
Roman Tolpezhnikov, Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Law Mariupol State University, Mariupol, e-mail: tolpezhnikov.r@gmail.com

Мутерко Ганна Миколаївна, асистент кафедри економіки підприємств, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: muterko.anna@gmail.com <http://orcid.org/0000-0002-1300-6650>

Hanna Muterko, assistant of the Department Economics of Enterprises, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol, e-mail: muterko.anna@gmail.com

R.Tolpezhnikov, H. Muterko. Proactive management of labor potential at an industrial plant.

In the article the mechanism of management of labor potential of an enterprise was investigated and improved, and interaction of the enterprise functioning environment with the management and management system of the enterprise will be investigated and based on the appropriate adaptability and proactivity of the personnel and their consistency with the strategic task of forming the potential of an industrial enterprise. It allows to determine the objective need of labor resources for the formation of proactive type of potential. The introduction of the mechanism for managing the labor potential of the enterprise contributes to the increase in the efficiency of the use of the labor potential of the personnel and its further development on the one hand contributes to the successful and stable development of the enterprise, and on the other - the growth of the level of confidence on the part of the staff and society as a whole, which can best be reflected in the company's dedication. Taking into account the variability of personal characteristics under the influence of various vital factors, it is expedient to determine their definition by the personnel services of enterprises annually or more often in the case of workers' appeals, as well as in detecting deviations from the norms of behavior.

An improved scientific and methodological approach to human resources formation, which is to add a labor productivity proxy, allows us to determine the proactive type of labor potential that helps to prevent its inefficient use.

Толпежніков Р. О., Мутерко Г. М. Проактивне управління трудовим потенціалом на промисловому підприємстві.

У статті досліджено та удосконалено механізм управління трудовим потенціалом підприємства, який забезпечить взаємодію середовища функціонування підприємства з керуючою та керованою системою підприємства на основі відповідної адаптивності та проактивності трудового персоналу та їх узгодженості із стратегічним завданням формування потенціалу промислового підприємства, що дозволяє визначити об'єктивну потребу трудових ресурсів для формування проактивного типу потенціалу. Запровадження механізму управління трудовим потенціалом підприємства сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу персоналу та його подальший розвиток з одного боку здатне забезпечити успішний і стабільний розвиток підприємства, а з другого – зростання рівня довіри зі сторони персоналу і суспільства в цілому, що якнайкраще може відобразитися у відданості підприємству. Враховуючи мінливість особистісних характеристик під впливом різних життєвих факторів їх визначення доцільно проводити кадровими службами підприємств щорічно або частіше в разі звернень самих працівників, а також при виявленні відхилень від норм поведінки.

Вдосконалений науково-методичний підхід до формування чисельності трудових ресурсів, який полягає у додаванні коефіцієнту проактивності трудових ресурсів, що дозволяє визначити трудовий потенціал проактивного типу, який допомагає запобігти його неефективного використання.

Толпежніков Р. А., Мутерко А. Н. Проактивное управление трудовым потенциалом на промышленном предприятии.

В статье исследован и усовершенствован механизм управления трудовым потенциалом предприятия, обеспечит взаимодействие среды функционирования предприятия с управляющей и управляемой системой предприятия на основе соответствующей адаптивности и проактивности трудового персонала и их согласованности с стратегической задачей формирования потенциала промышленного предприятия, позволяет определить объективную потребность трудовых ресурсов для

формирования проактивного типа потенциала. Внедрение механизма управления трудовым потенциалом предприятия способствует повышению эффективности использования трудового потенциала персонала и его дальнейшее развитие с одной стороны способствует обеспечить успешное и стабильное развитие предприятия, а с другой - рост уровня доверия со стороны персонала и общества в целом, что лучше может отображаться в преданности предприятию. Учитывая изменчивость личностных характеристик под воздействием различных жизненных факторов, их определения целесообразно проводить кадровыми службами предприятий ежегодно или чаще в случае обращений самих работников, а также при выявлении отклонений от норм поведения.

Усовершенствованный научно-методический подход к формированию численности трудовых ресурсов, который заключается в добавлении коэффициента проактивности трудовых ресурсов, позволяет определить трудовой потенциал проактивной типа, который помогает предотвратить его неэффективного использования.

Постановка проблеми. В останні роки в світі зростає актуальність ефективного використання трудового потенціалу як головної складової управління підприємства в цілому. Даний фактор є визначальним у ефективності його господарювання та конкурентоспроможності на ринку. При цьому аналіз поточного рівня використання трудового потенціалу відображає недостатню повноту залучення даного ресурсу до відтворювального процесу. Аналіз способів управління трудовим потенціалом та розробка методів їх практичної реалізації дозволить підприємству істотно підвищити ефективність роботи та впровадити цілісний механізм управління. На мікроекономічному рівні це призводить до підвищення результативності діяльності промислового підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. На макроекономічному рівні вирішення проблеми підвищення використання трудового потенціалу вирішує ряд найважливіших проблем: ефективності економіки країни, стимулювання його розвитку, підвищення рівня зайнятості за рахунок підвищення привабливості праці як фактора виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед відомих учених, які досліджували питання проактивності персоналу: T. S. Bateman, J. M. Crant, D. J. Campbell, M. Frese, D. Fay, A. M. Grant, S. J. Ashford, M. A. Griffin, A. Neal, S. K. Parker, J. Rank .

Метою статті є удосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства, який забезпечить взаємодію середовища функціонування підприємства з керуючою та керованою системою підприємства на основі відповідної адаптивності та проактивності трудового персоналу та їх узгодженості із стратегічним завданням формування потенціалу промислового підприємства.

Результати дослідження. Формування ринкової економічної системи в країні значно вплинуло й на сферу трудових відносин. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчували, що розвиток та успіх ринкових відносин забезпечується інтеграцією зусиль з пошуку нових сучасних форм управління трудовим потенціалом. Враховуючи підвищення значущості особистості працівника, знань його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до цілей підприємства, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та виявлення ступеня задоволеності персоналу роботою можливо покращити механізм управління трудовим потенціалом. Сучасний підхід до управління підприємством та персоналом ґрунтується на встановленні рівноваги між задоволенням потреб окремих особистостей і потреб суб'єкта господарювання. Традиційне правило управління трудовими ресурсами на підприємстві - працювати з усіма людьми однаково, стає неефективним. Тому в даний час зростаючу роль набуває концепція управління трудовим потенціалом, яка передбачає формування єдиної команди, що володіє всіма необхідними елементами корпоративної культури.

Трудовий потенціал підприємства – гранична величина можливої участі робітників у виробничому процесі з урахуванням психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, трудового досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов [1; 2; 3].

Дослідивши сучасні поняття трудового потенціалу підприємства науковців [8,9,10,11], авторами запропоновано удосконалення поняття за рахунок додавання до його

існуючих складових (освіта, кваліфікація, стан здоров'я, вік, знання та вміння, творчість, наснага до нового, психічний та нервовий стан, моральні якості, комунікабельність, тощо) нового елементу, а саме додавання компетенції «проактивність» на початку формування трудового потенціалу управлінських здібностей керівництва підприємства, а також в стадії розвитку трудового потенціалу [4].

Отже вивчивши найбільш популярні трактування поняття «проактивності» [14,15,16,17], узагальнено, що проактивність - означає діяти самому, а не бути об'єктом впливу [7] .

Коли виникають проблемні ситуації на роботі, у працівника в думках як відреагувати на ситуацію та який вибір зробити:

1) пасивний вибір – почати жаліти, скаржитися на долю і все навколо, відчути себе жертвою і впасти в розпач;

2) проактивний вибір - подумати, що можна зробити з ситуацією, що склалася, почати шукати вихід. Проактивна людина відразу почне шукати можливості вирішення поставленого завдання, а якщо це виявиться складним, то все одно не зупиниться на досягнутому і продовжить пошук виходу з ситуації, що склалася [7] .

Проактивне підприємство має чіткі цілі, місію, бачення і керівні принципи, гнучку організаційну структуру. Основою проактивного управління є визнання і аналіз помилок, здійснення дій, що коректують, за наслідками аналізу, свобода вибору, здібність до самонавчання, сильний корпоративний дух. Проактивне підприємство – це, як правило, організація, що розбудовується навчаючись.[5]

Світові тенденції на рівні управління трудовим потенціалом змусили враховувати таку компетенцію, як проактивність. Це дозволить сформулювати ефективний механізм управління трудовим потенціалом промислового підприємства та отримати підвищення ступеню використання трудових ресурсів й тим самим підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для вирішення завдань формування необхідної кількості трудового потенціалу удосконалено модель стратегічного обґрунтування чисельності трудових ресурсів шляхом розробки коефіцієнту проактивності трудових ресурсів, який впливає на формування трудового потенціалу структурних одиниць на підприємстві у цілому.

Модель стратегічного обґрунтування трудових ресурсів з врахуванням та розробки коефіцієнту проактивності трудових ресурсів, на основі формули Розенкранца (1)

$$Ч = \sum_{i=1}^n \frac{mi * ti}{T} * K_{нрв} + \frac{tp}{T} * \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}} * K_{проакт}. \quad (1)$$

де Ч - чисельність адміністративно-управлінського персоналу певної професії, спеціальності, підрозділи і т.п. ;

n - кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження даної категорії фахівців;

mi - середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів і т.п.) в рамках i-го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад, за рік);

ti - час, необхідний для виконання одиниці m в рамках i-го організаційно-управлінського виду робіт;

T - робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{нрв}$ - коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрв}$ - коефіцієнт фактичного розподілу часу;

tp - час на різні роботи, які неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

$K_{проакт}$ - коефіцієнт проактивності

Узагальнюючи проведені дослідження проактивності та ґрунтуючись на концептуальних підходах обґрунтовано методіку формування «проактивності», що дозволяє сформуванню на макрорівні – трудові ресурси, здатність яких буде визначатися не лише адаптивністю до змін, а перетворенням змін на користь підприємства, автором запропоновано коефіцієнт проактивності який розраховується за формулою (2):

$$K_{пр.} = \frac{K_{попередження}}{K_{вирішення}} \quad (2)$$

Коефіцієнт попередження проблем, який розраховується за формулою (3):

$$K_{поп.} = \frac{Кількість попереджених проблем}{Час вирішення попереджених проблем} \quad (3)$$

Коефіцієнт вирішення проблем, який розраховується за формулою: (4)

$$K_{вир.} = \frac{Кількість виявлених проблем}{Час вирішення виявлених проблем} \quad (4)$$

Коефіцієнт проактивності трудових ресурсів, що дозволяє визначити трудовий потенціал проактивного типу, та запобігти його неефективному використанню.

У зв'язку з надзвичайною важливістю визначення об'єктивної потреби трудових ресурсів для формування проактивного типу потенціалу особистісні характеристики працівників посідають центральне місце у запропонованому механізмі управління. Урахування особистісних характеристик дозволяє покращити умови реалізації трудового потенціалу конкретного працівника (рис.1)

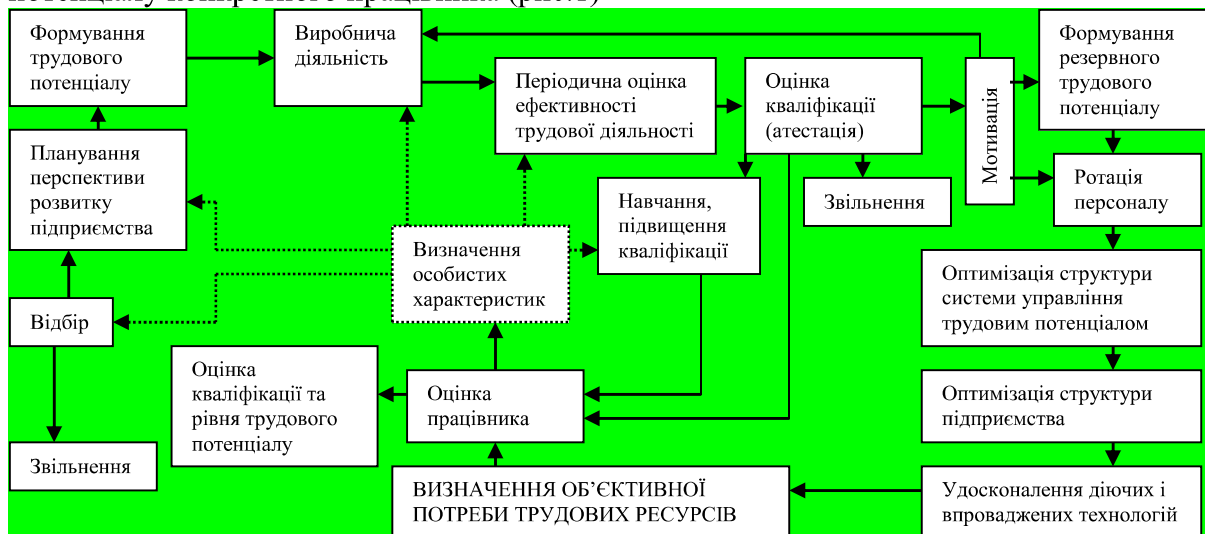


Рис. 1. Визначення об'єктивної потреби трудових ресурсів для формування проактивного типу потенціалу [складено автором на основі джерел 6,12,13]

Після ретельного оцінювання працівника у відповідності до удосконаленого організаційно-економічного механізму необхідно розробити план перспективного розвитку, який передбачатиме кар'єрне зростання при виконанні умов контракту та дотриманні корпоративних правил поведінки.

В залежності від рівня підготовленості працівника або його бажання він може бути залучений до проходження адаптаційної програми (наприклад, спеціальна програма ознайомлення з функціональними обов'язками, навчання, інструктажі та наставництво). Після цього працівник легше «вливається» в трудовий колектив. Попереднє визначення особистісних характеристик працівників може бути використано для формування трудових колективів, робочих груп (команд), що є важливим фактором, який визначає психологічну

сумісність та впливає як на психологічний клімат в колективі, так і на продуктивність та якість праці. [6].

В процесі здійснення виробничої діяльності на всіх рівнях керівних ланок доцільно здійснювати постійну оцінку ефективності трудової діяльності, враховуючи особистісні характеристики працівника.

Узагальнюючи дослідження науковців удосконалено механізм управління трудовим потенціалом підприємства, який забезпечить взаємодію середовища функціонування підприємства з керуючою та керованою системою підприємства на основі відповідної адаптивності та проактивності трудового персоналу та їх узгодженості із стратегічним завданням формування потенціалу промислового підприємства, що дозволяє визначити об'єктивну потребу трудових ресурсів для формування проактивного типу потенціалу (рис.2).

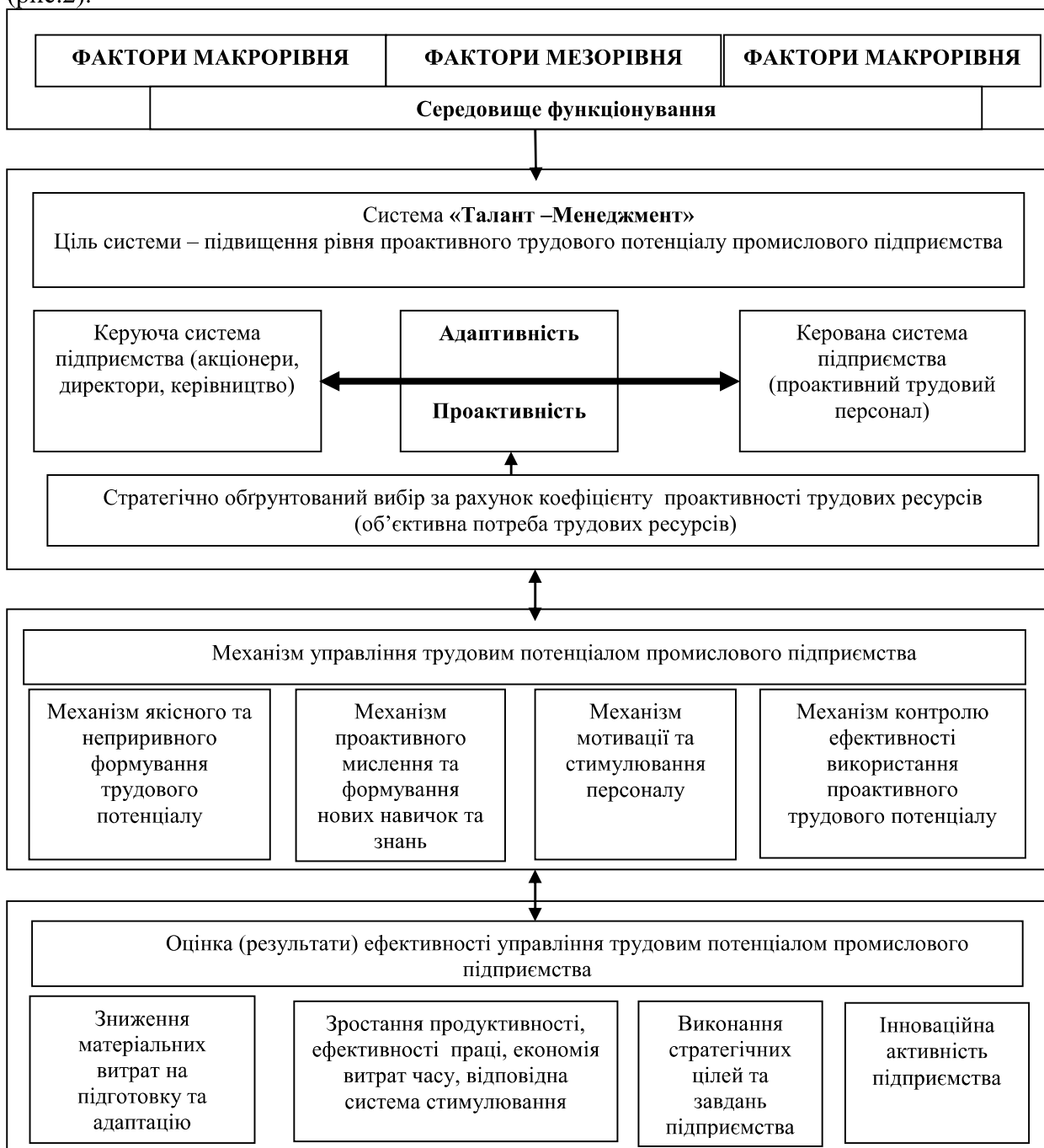


Рис. 2. Механізм управління трудовим потенціалом промислового підприємства

Таким чином удосконалений механізм управління трудовим потенціалом підприємства дозволяє здійснювати гнучку кадрову політику на високому соціальному

рівні, за рахунок зорієнтованості не тільки на підвищення рівня конкуренції за робочі місця, а також передбачає можливість продовження трудових відносин.

Висновки. Запровадження механізму управління трудовим потенціалом підприємства сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу персоналу та його подальший розвиток з одного боку здатне забезпечити успішний і стабільний розвиток підприємства, а з другого – зростання рівня довіри зі сторони персоналу і суспільства в цілому, що якнайкраще може відобразитися у відданості підприємству. Враховуючи мінливість особистісних характеристик під впливом різних життєвих факторів їх визначення доцільно проводити кадровими службами підприємств щорічно або частіше в разі звернень самих працівників, а також при виявленні відхилень від норм поведінки.

Виходячи з наведеного, можливо виділити основні засоби підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, а саме:

- кошти спрямовані на поліпшення показників ефективності праці, а саме створення тісного зв'язку між показниками ефективності праці на рівні окремого працівника або взагалі по підприємству із засобами мотивації праці;

- соціальний розвиток трудового потенціалу, який ґрунтується на створенні сприятливої атмосфери в колективі, мінімізація конфліктних ситуацій в колективі в робочому процесі, створення умов, які сприяють прояву потенціалу працівника;

- поліпшення якості трудових ресурсів, а саме шляхом навчання і підвищення кваліфікації існуючого персоналу, а так само залучення нових висококваліфікованих фахівців;

- кошти направлені на підвищення ефективності кадрової роботи: поліпшення штату співробітників, відповідним потребам підприємства, визначення основних напрямків підвищення кваліфікації працівників підприємства, створення загальної стратегії розвитку трудового потенціалу;

- застосування постійної системи планування, підвищення ефективності оперативного планування, підвищення професійного рівня керівників і фахівців, раціональність організаційної структури, забезпечення необхідної інформаційної бази і т.д.

- застосування системи матеріального стимулювання, яка супроводжується збільшенням обсягу середньої заробітної плати і збільшенням економічних показників діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
2. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства // Економіка і держава. – 2007. – №5. – С.5-10.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. – К : ТОВ „УВПК „Екс об”, 2000. – 392 с.
4. Толпежников Р.А., Мутерко А.Н. Генезис категории «Трудовой потенциал» в рамках промышленного предприятия / Р.А. Толпежников, Мутерко А.Н. // Экономический простор: Сборник научных трудов. Днепропетровск: ПГАСА, 2012. – №65 - С. 252-266.
5. Толпежников Р.О. Проактивне управління сукупним потенціалом підприємства: монографія. [Електронний ресурс] / Р. О. Толпежніков. — Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. — 250 с.— Режим доступу : <http://umm.pstu.edu/handle/123456789/978>
6. Щекін Г.В. Теорія і практика управління персоналом / Г.В.Щекін. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.
7. Мутерко Г.М. Проактивне мислення як ефективний метод управління персоналом / Мутерко Г.М. - Економічний аналіз зб наук. праць Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, том 21 - №2. – 2015. – 309с.
8. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін.]; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 928 с. , С. 744
9. Жильченкова В.В. Совершенствование управления качественной характеристикой трудового потенциала предприятия // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія економічна. Випуск 49. - Донецьк, ДонНТУ, 2002. – 246 с.

10. Матюха М. М. Економіка праці та соціально – трудові відносини: Навч. посібник для дистанційного навчання / М. М. Матюха. – К.: Університет «Україна», 2007. – 306 с.
11. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально – трудові відносини: Навч. посіб. / Н. І. Єсінова – К.: Кондор, 2006. – 432 с. , С.21
12. Практическая психодиагностика: методика и тесты : [учебное пособие] / под ред. Д. Я. Райгородского. – С.: Бахрах-М, 2001. – 672 с.
13. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Гришнова, Л. П. Керб. - К.: КНЕУ, 2005. - 403 с.
14. Reh F. J. Good Management is Predictive Management, not Reactive Management [Electronic resource] / F. J. Reh. – Mode of access : http://management.about.com/od/managementskills/a/predictive_mgt6.htm. – Title from the screen.
15. The CTD Management Guide. Proactive vs Reactive Management [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.comptechdoc.org/man/index.html>. – Title from the screen.
16. Thomas C. Sh. Proactive vs. Reactive Business [Electronic resource] / C. Sh. Thomas. – Mode of access : http://www.ehow.com/facts_5006664_proactive-vsreactive-business.html. – Title from the screen.
17. Tracy B. The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success [Electronic resource] / B. Tracy. – Mode of access : http://banco.az/sites/default/files/books/the_100_absolutely_unbreakable_laws_of_business_success.pdf. – Title from the screen.

References:

1. Akulov M.G. (2012), "Labor Economics and Socio-Labor Relations", ["*Ekonomika praci ta social'no-trudovi vidnosini*"], educational manual, Akulov M.G., Dbaranych A.V., Yevas T.V. and others, K., Center for Educational Literature, 328 p.
2. Basko G.M. (2007), "The structure of the components of the personnel potential of the enterprise", ["*Struktura komponentiv kadrovogo potencialu pidpriemstva*"], *Economy and the state*, No. 5, pp. 5-10.
3. Nemtsov V.D., Dovgan L.Ye., Sinyok G.F. (2000), "Management of organizations", ["*Menedzhment organizacij*"], educational manual, TOV LLC "UPPK" Aks ob ", 392 p.
4. Toplezhnikov R.O., Muterko G.M. (2012), "Genesis of the category "Labor Potential" within the Industrial Enterprise", ["*Genezis kategorii «Trudovoj potencial» v ramkah promyshlennogo predpriyatija*"], R.O. Toplezhnikov, Muterko G.M., *Economic Space: Collection of scientific works. Dnipropetrovsk, PDABA*, No. 65, pp. 252-266.
5. Tolpezhnikov R.O. (2012), "Proactive management of the aggregate potential of the enterprise", ["*Proaktivne upravlinnja sukupnim potencialom pidpriemstva*"], monograph, [electronic resource] R.O. Tolpezhnikov, Mariupol, SHEI "PDTU", 250 p., available at: <http://umm.pstu.edu/handle/123456789/978>
6. Shkekin G.V. (1998), "Theory and practice of personnel management", ["*Teorija i praktika upravlinnja personalom*"], G.V. Shchekin, K., MAUP, 256 p.
7. Muretko G.M. (2015), "Proactive thinking as an effective personnel management method", ["*Proaktivne mislennja jak efektyvnij metod upravlinnja personalom*"], Muterko G.M., *Economic analysis of sciences. Ternopil National University of Economics. Ternopil, Volume 21, No. 2*, 309 p.
8. "Potential of national industry: goals and mechanisms for effective development", ["*Potencial nacional'noi promislivosti: cili ta mehanizmi efektyvnogo rozvitku*"], Kindzersky Yu.V., Yakubovsky M.M., Galitsa I.O. others, *National Academy of Sciences of Ukraine, In-t ekon. and predicting*, K., 2009, pp. 744
9. Zhilchenkova V.V. (2002), "Improvement of quality control labor potential of enterprise", ["*Sovershenstvovanie upravlenija kachestvennoj harakteristikoj trudovogo potenciala predpriyatija*"], *Scientific works of Donetsk state technical the university, the series is economical, issue 49, Donetsk, DonN-TU*, 246 p.
10. Matyukha M.M. (2007), "Economics of labor and social and labor relations", ["*Ekonomika praci ta social'no-trudovi vidnosini*"], educational manual for distance learning, M. M. Matyukha, K., University "Ukraine", 306 p.
11. Yesinova N.I. (2006), "Economics of labor and social and labor relations", ["*Ekonomika praci ta social'no-trudovi vidnosin*"], educational manual, N. I. Yesinova, K., Condor, pp. 21.
12. "Practical psychodiagnostics: methods and tests", ["*Prakticheskaja psihodiagnostika: metodiki i testy*"], educational manual, ed. D.Ya. Reygorodsky, S., Bahraha-M, 2001, 672 p.
13. Vasilchenko V. S. (2005), "Management of labor potential", ["*Upravlinnja trudovim potencialom*"], educational manual: Vasilchenko, A.M. Grinenko, O. A. Grishnova, L. P. Kerb. K., KNEU., 403 p.
14. Reh F. J. "Good Management is Predictive Management, not Reactive Management", [electronic resource], F. J. Reh, available at: http://management.about.com/od/managementskills/a/predictive_mgt6.htm, Title from the screen.
15. "The CTD Management Guide. Proactive vs Reactive Management", [electronic resource], available at: <http://www.comptechdoc.org/man/index.html>, Title from the screen.
16. Thomas C. Sh. "Proactive vs. Reactive Business", [electronic resource], C. Sh. Thomas, available at: http://www.ehow.com/facts_5006664_proactive-vsreactive-business.html Title from the screen.

17. Tracy B. "The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success [electronic resource], B. Tracy, available at: http://banco.az/sites/default/files/books/the_100_absolutely_unbreakable_laws_of_business_success.pdf. Title from the screen.

Keywords: labor potential, proactivity, adaptability, semantic apparatus, recruiting, coaching.

Ключові слова: трудовий потенціал, проактивність, адаптивність, семантичний апарат, рекрутинг, коучинг.

Ключевые слова: трудовой потенциал, проактивность, адаптивность, семантический аппарат, рекрутинг, коучинг.

Рецензент: Меліхов А.А. завідувач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, ДВНЗ «ПДТУ», доктор економічних наук, доцент

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/5039876>