

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, доцента

АРЕФ'ЄВА СЕРГІЯ ОЛЕГОВИЧА

на дисертаційну роботу Приймак Наталії Сергіївни

«Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика»,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

1. Актуальність теми дисертаційної роботи. Сучасні підприємства змушені функціонувати у середовищі змін. Зміни сьогодні є не тільки об'єктивною реальністю для системи менеджменту, але й джерелом можливостей та загроз, каталізаторами розвитку та процесів занепаду, а також причинами, які змушують підприємства шукати нестандартні напрями вирішення господарських ситуацій. Управління стратегічними змінами є об'єктивною вимогою сьогодення яка потребує розробки теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо обґрунтування зважених управлінських рішень та досягнення за рахунок цього цілей стратегічної діяльності.

Попри значну дослідженість різних аспектів стратегічного управління та управління стратегічними змінами у світовій практиці, сучасна економічна теорія та практика потребують напрацювання ефективних інструментів управління стратегічними змінами які будуть враховувати вітчизняні умови та традиції ведення бізнесу, віддзеркалювати особливості національного менеджменту.

З огляду на це, тема дисертаційного дослідження Приймак Н.С. «Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика» має надзвичайне значення та є актуальною для систем менеджменту підприємств всіх рівнів та сфер господарювання.

2. Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за темами: «Стратегічне управління змінами на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища» (номер державної реєстрації 0118U100488), «Антикризовий менеджмент як фактор забезпечення економічного розвитку регіону» (номер державної реєстрації 0118U100276) та «Механізм та напрями розвитку сучасного маркетингу в умовах нестабільності зовнішнього середовища» (номер державної реєстрації 0115U005051).

У межах зазначених тем автором: здійснено обґрунтування конфігурації управління стратегічними змінами на підприємстві, встановлено основні її елементи та взаємозв'язки між ними; досліджено зовнішні драйвери

стратегічних змін підприємств за трьохрівневою системою та виокремлено макроекономічні, галузеві (регіональні) та локальні драйвери; проаналізовано можливості провадження й реалізації стратегічних змін на гірничо-збагачувальних підприємствах.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень висновків і рекомендацій дисертації, повнота викладення їх в опублікованих працях. Аналіз змісту дисертаційної роботи та автореферату дає можливість стверджувати, що сформовані автором висновки і рекомендації, запропоновані наукові положення характеризуються достатньо високим рівнем достовірності та обґрунтованості. Це підтверджується тим, що здобувачем виконане достатньо ґрунтовне критичне вивчення теоретичного базису поставленої наукової проблеми щодо управління стратегічними змінами на підприємствах. Список використаних джерел налічує 476 найменувань, включаючи публікації закордонних вчених. Автор аналізує праці представників різних наукових шкіл менеджменту, сучасну вітчизняну та іноземну монографічну та періодичну літературу.

Інформаційну базу дисертаційної роботи складають нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, аналітичні та статистичні дані вітчизняних і міжнародних організацій, рекомендації вітчизняних та міжнародних експертів, рейтингових агенцій, аналітичні публікації та матеріали офіційних веб-сайтів гірничо-збагачувальних підприємств, наукові публікації, довідкова література, а також результати власних досліджень автора. Обробку інформації проведено із застосуванням прикладних програмних продуктів MS Excel та STATISTICA 10.0.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації спираються на використання здобувачем достатнього різноманіття методів дослідження, їх апробацію на науково-практичних заходах. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: узагальнення та систематизації, групування та класифікації, наукової дедукції та індукції, графічні і табличні методи, матричні методи, розрахунково-аналітичні та порівняльні методи, кластерного аналізу, компаративного й економіко-статистичного аналізу, ранжування, системного аналізу та когнітивного моделювання.

Отримані наукові результати дисертаційного дослідження доповідалися і були схвалені на 12 міжнародних та всеукраїнських конференціях, серед них: «Економіка – погляд у майбутнє. Тенденції інноваційного розвитку економіки» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.); «Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку» (м. Одеса, 2017 р.); «Підсумки розвитку наукової думки: 2018» (м. Івано-Франківськ, 2018 р.); «Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки» (м. Київ, 2018 р.); «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових

економічних інтересів» (м. Кривий Ріг, 2019 р.); «Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств» (м. Дніпро, 2019 р.); «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль, 2019 р.); «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (м. Львів, 2019 р.); «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні» (м. Київ, 2019 р.); «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (м. Кривий Ріг, 2019 р.); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (м. Дніпропетровськ, 2016 р.); «Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації» (м. Кривий Ріг, 2018 р.).

Загальний обсяг наукових праць, опублікованих за результатами дисертаційного дослідження становить 39,17 др. арк. Особисто автору належить 38,74 др. арк.

4. Наукова новина одержаних результатів. Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та автореферату дозволило у сформульованих автором положеннях роботи виокремити елементи наукової новизни, чітко визначити основні положення, пропозиції автора, що відображають належний науковий рівень дисертанта.

Слід відзначити, що згідно поставлених в роботі завдань, автором уточнено сутнісне наповнення поняття «стратегічні зміни» та доповнити їх класифікацію; удосконалено концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам, виділений людський фактор та місце корпоративної культури в управлінні стратегічними змінами на підприємствах; запропоновано конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємствах та виконане уточнення поняття щодо сутнісного змісту досліджуваної категорії; удосконалено механізм двоконтурного управління стратегічними змінами на підприємствах; сформовано методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах; розвинуто теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів управління стратегічними змінами на підприємствах; удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах для вибору їх внутрішніх драйверів; визначено рівень можливостей провадження стратегічних змін та проведено позиціонування гірничо-збагачувальних підприємств за розрахованим коефіцієнтом можливостей; обґрунтований блоковий алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах; реалізовано методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві відповідно до фідуціарної / нефідуціарної корпоративної культури; виконано розробку системи заходів щодо формування фідуціарної корпоративної культури для подолання опору

стратегічним змінам на підприємствах; визначена логіка реалізації управління стратегічними змінами на підприємствах за детермінації драйверів змін; обґрунтовано концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах.

Основні наукові результати виконаного дисертаційного дослідження Приймак Н.С. полягають у такому:

у дисертації вперше:

- запропоновано конфігурацію управління стратегічними змінами на підприємствах (стор. 95-116), що являє собою сукупність елементів та їх взаємозв'язку, серед яких виділено: суб'єкти управління стратегічними змінами у складі: внутрішніх стейкхолдерів підприємства, контактних аудиторій змін та носіїв змін; об'єкт якими є підприємство як платформа стратегічних змін і предмет до складу якого віднесено внутрішньокорпоративні відносини та зовнішні зв'язки, що виникають в процесі стратегічних змін. Їх взаємозв'язки здійснюються через принципи управління стратегічними змінами: систематичність, планомірність змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергія змін);

- сформовано методологічну платформу дослідження стану управління стратегічними змінами на підприємствах (стор. 133-147), яка складається із сукупності компонент: обґрунтування мети дослідження; виділення цілей; залучення принципів; вибір методики; обґрунтування й поєднання методів; вибір теоретико-методологічної бази; узагальнення підходів до дослідження; уточнення етапів дослідження за лінійно впорядкованою послідовністю дій;

- обґрунтовано концептуальний базис формування та реалізації стратегії змін на підприємствах (стор. стор. 362 - 389), який включає взаємодію й взаємовплив об'єктів та суб'єктів й елементів управління стратегічними змінами за їх конгруентності (емерджентність управління, проактивне управління, антисипативність системи стратегічного управління змінами) і забезпечує за реалізації директивного, символічного, інтерактивного чи ситуативного підходів до роботи команди змін за умови дотримання встановлених вимог (ефективність, мінімізація лагу стратегічних змін, адаптивність, забезпечення синергійного ефекту, інтегрованість у загальну ієрархічну впорядкованість стратегій підприємства, конкурентоспроможність, емерджентний характер, цільова орієнтація) послідовність дій за етапами щодо досягнення цілей стратегічних змін. За таким підходом на підставі коефіцієнту стратегічних змін та побудованим базовим ромбом формування стратегії розроблено матрицю ідентифікації стратегії змін підприємства – генератора, активної чи пасивної стратегії імітатора або стратегії консерватора щодо реалізації стратегічних змін;

у дисертації удосконалено:

- концептуальний підхід до обґрунтування багатогранності опору змінам (стор. 58-95), як єдності змістової компоненти та гуманістично-

психологічних характеристик, серед особливостей якого, виділено триєдину роль людського фактору у процесах стратегічних змін: як носія, як причину та як споживача опору, а також альтернативність реакції на стратегічні зміни: опір, нейтралітет чи підтримка та сприяння, як передумови визначення фокусів управління стратегічними змінами: подолання, контроль чи мотивація та розвиток в кожній із точок біфукації відношення до змін. За таким підходом визначається синергічний зв'язок між стратегічними змінами та опором їм, що проявляється залежно від рівня корпоративної культури на підприємстві;

- механізм двоконтурного управління стратегічними змінами (стор. 117 - 129), до складу якого, додано елементи: зовнішні контури які уособлюють сукупність зовнішніх драйверів стратегічних змін, що є передумовою можливості змін, та внутрішні контури - сукупність внутрішніх драйверів стратегічних змін, що визначаються залежно від ресурсного потенціалу. Їх взаємозв'язок та взаємовплив дозволяють забезпечувати досягнення цілей стратегічних змін на підставі задіяння у процес системи принципів управління; обґрунтування структури управління; відповідних інструментів та уможлиблюють вирішення завдань щодо підготовки до стратегічних змін та їх реалізації;

- науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на підприємствах (стор. 155-190), який включає комплекс дій щодо вибору вихідної інформації й алгоритму оцінювання. В удосконаленому підході ключовими стають процеси: виділення внутрішніх драйверів (локальних складових потенціалу) стратегічних змін та оцінки рівня достатності сформованого потенціалу для провадження стратегічних змін на підприємстві, визначеного за коефіцієнтом діагностування кожної локальної складової потенціалу. Внутрішні драйвери потенціалу поділяються на предметні (потенціал змін основних й оборотних засобів) й дієві (зміни трудового потенціалу, потенціалу нематеріальних активів й фінансово-інвестиційного потенціалу). Для кожного з них визначаються найбільш характерні показники та розраховуються коефіцієнти діагностування потенціалу, за вагомістю яких сформовано межі достатнього, недостатнього рівнів та такого, що потребує активних дій щодо набуття потенціалу, достатнього для проведення стратегічних змін;

- алгоритм формування системи забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві (стор. 270-291), побудований за блоковим принципом, що, на відміну від уже реалізованих, складається із сукупності послідовних дій щодо підготовки платформи, розробки процедур, реалізації, контролю провадження, закріплення результатів та визначення орієнтирів розвитку стратегічних змін з деталізацією окремих кроків за кожним блоком. Для прийняття концептуального рішення стосовно стратегічних змін розроблено квадранти вибору їх напрямів залежно від превалювання типу драйверів змін та стратегічної ситуації на підприємстві;

- методичний підхід до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві з залученням характеристик фідучіарної та нефідучіарної корпоративної культури (стор. 292-324), за яким, на відміну від існуючих підходів, введено коефіцієнт лабільності до змін для ідентифікації лабільної, нелабільної та парабіозної корпоративної культури відносно до стратегічних змін. Це стає підґрунтям виникнення та прояву опору на індивідуальному, груповому та системному рівнях з низькою, прийнятною, вираженою та значною силою опору. Виділення різних типів креації уможливило вибір інструментів подолання опору стратегічним змінам системою менеджменту підприємства за матрицею опору;

у дисертації набули подальшого розвитку:

- змістове наповнення поняття «стратегічні зміни» (стор. 35-58), які відносяться до процесів стратегічного управління, що спрямовані на досягнення цілей підприємства й обумовлені впливом зовнішнього та внутрішнього середовища на зміст та інструменти реалізації стратегії у поточному / майбутньому періодах як засобу досягнення встановлених цілей, та, на відміну від існуючих підходів, передбачає залучення додаткових ознак класифікації стратегічних змін на підприємстві;

- поняття «управління стратегічними змінами» (стор. 95-116), яке базується на компаративному аналізі сучасних концептів управління стратегічними змінами на підприємстві (виокремлено концептуальний та цільовий зрізи підходів до управління змінами) і систематизації підходів до розуміння процесу управління стратегічними змінами (процесного, системного, ситуаційного, біхевіористського, міждисциплінарного, компетентнісного, адаптивного, гуманістичного, контекстного, когнітивного, психодинамічного, кібернетичного синергетичного і стратегічного) та, на відміну від існуючих визначень, розглядається не тільки як інтегрована діяльність менеджменту, але й як відносно автономна діяльність, що за допомогою точкових драйверів та специфічних інструментів провадження змін забезпечує досягнення цілей та реалізацію стратегію підприємства;

- теоретико-методологічні засади дослідження зовнішніх драйверів на підґрунті аналізу зовнішніх умов діяльності підприємств та можливостей провадження стратегічних змін (стор. 147-155), за якими, на відміну від існуючих підходів, ідентифікація зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємства проводиться за трьохрівневою системою шляхом поєднання макроекономічних, галузевих (регіональних) та локальних драйверів стратегічних змін;

- підходи до визначення рівня можливостей провадження й реалізації стратегічних змін на підприємстві (стор. 232-266), за яким, на відміну від існуючих, на підставі виокремлених внутрішніх драйверів й відповідних їм коефіцієнтів діагностування потенціалу, розрахованих за показниками за п'ятирічний період, та теоретичної межі належності до встановлених рівнів можливостей стратегічних змін визначається загальний коефіцієнт

діагностування потенціалу. За його значенням встановлюється унікальний, середній та пороговий рівні можливостей провадження стратегічних змін на підприємстві та за візуальною інвентарною картою проводиться групування досліджуваних гірничо-збагачувальних підприємств за трьома позиціями: лідери, аутсайдери та конкурентні підприємства. Це дозволяє за «коридором» можливостей стратегічних змін розробити для підприємств кожної групи заходи щодо досягнення достатнього для провадження стратегічних змін рівня потенціалу та сформуванню підґрунтя для розробки стратегій змін в умовах цільового ринку;

- система заходів щодо формування фідуціарної корпоративної культури підприємства (стор. 324-343), спрямованої на зниження рівня опору змінам та попередження випадків його виникнення на індивідуальному, груповому та системному рівнях. На відміну від існуючих підходів, виходячи з постулату включення корпоративної культури як дисипативної структури підприємства, до заходів додано такі: залучення внутрішніх спонукальних умов для формування фідуціарної корпоративної культури; урахування впливу чинників-стимуляторів та чинників-дестимуляторів; виділення трьох рівнів управлінських дій (діагностичного, дієвого рівнів та закріплення) для встановлення стану бажаної рівноваги. Впровадження такої системи заходів дозволяє сформуванню ключову компетенцію подолання опору стратегічних змінам на всіх рівнях його виникнення;

- логіка реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві за детермінації драйверів змін (стор. 346-361), за якою, на відміну від існуючих підходів, формалізовано три етапи управління: цілевизначення; планування програми стратегічних змін та визначення її параметрів; реалізація стратегічних змін з урахуванням чинного опору змінам на підприємстві й діючої корпоративної культури та відповідно їм процеси і завдання щодо формування програми стратегічних змін. Це забезпечує наскрізну інтеграцію менеджменту стратегічних змін та системи стратегічного управління підприємства з метою досягнення цілей змін та розробки відповідної стратегії змін.

Ці та інші наукові здобутки дисертанта мають наукове, теоретичне та практичне значення, є необхідним теоретико-методологічним базисом для розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення управління стратегічними змінами на підприємствах.

5. Теоретична та практична значущість наукових результатів. Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи мають теоретичну та практичну значущість.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у розробці теоретико-методологічних положень і рекомендацій щодо комплексного вирішення проблем управління стратегічними змінами на підприємствах. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що

запропоновані теоретико-методологічні положення, практичні рекомендації та висновки можуть бути використані для формування і реалізації стратегії змін та досягнення цілей стратегічних змін на підприємствах.

Практичне значення дисертаційної роботи підтверджується результатами апробації отриманих наукових результатів, що засвідчують офіційні документи, представлені у додатках дисертації та наведені у змісті автореферату. Зокрема, основні положення та висновки дисертаційного дослідження пройшли апробацію та реалізовані на підприємствах: ПАТ «Південний ГЗК» (довідка № 319/11 від 11.12.2018 р.), ТзОВ «Метінвест – Криворізький ремонтно-механічний завод» (довідка № 777 від 10.06.2019 р.) та на шахті «Октябрська» ПАТ «Кривбасзалізрудком» (довідка № 321 від 16.08.2019 р.).

Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського під час викладання дисциплін «Управління стратегічними змінами», «Стратегічне управління», «Адміністративний менеджмент», формування навчально-методичного забезпечення, виконання курсових і кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти (довідка № 01.01 – 18/33 від 21.05.2019 р.).

6. Відповідність дисертації та автореферату встановленим вимогам. Логіку наукового дослідження визначали її мета та послідовність поставлених завдань. Структурно дисертація складається із анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 543 сторінки, основний текст викладено на 410 сторінках. Робота містить 112 таблиць, 67 рисунків та 18 додатків.

Сформульовані у дисертації мета, об'єкт та предмет дослідження відповідають її темі. Всі поставлені задачі вирішено, а мету досягнуто.

Дисертаційна робота й автореферат написані науковим стилем з логічним викладенням отриманих результатів. Автореферат у повній мірі відображає зміст та наукову новизну, висновки і рекомендації які викладено у дисертації. Дисертаційна робота і автореферат відповідають встановленим вимогам, що висуваються до докторських дисертацій.

7. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи. Незважаючи на досягнутий рівень наукових розробок щодо управління стратегічними змінами на підприємствах є підстави зробити низку зауважень, окремі з яких можна вважати дискусійними:

1. У підрозділі 1.3 автор пропонує виокремлення стратегічного підходу до управління змінами на підприємствах (стор. 108-109) згідно якого управління стратегічними змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників стратегічних змін та інструментів провадження змін в

ході досягнення цілей та стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації. Проте, у дисертаційній роботі не обґрунтовано у достатній мірі теоретичне підґрунтя даного підходу.

2. У дисертаційній роботі дослідження умов діяльності підприємств відбувається у розрізі виокремлення зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств яке виступає джерелом зовнішніх та внутрішніх драйверів змін (стор. 147-155). Потребує пояснення місце проміжного середовища у запропонованій структурі драйверів стратегічних змін.

3. При дослідженні потенціалу стратегічних змін гірничо-збагачувальних підприємств (пункт 3.3, стор. 232-246) автором виконано ієрархічну кластеризацію потенціалу стратегічних змін гірничо - збагачувальних підприємств за показниками локальних складових потенціалу стратегічних змін підприємств та результативними показниками їх діяльності. На наш погляд, робота виграла б, якби аналогічну кластеризацію було здійснено за показниками можливостей стратегічних змін та дослідження опору змінам.

4. У підрозділі 3.4 дисертаційної роботи здобувачем виконано ідентифікацію можливостей стратегічних змін на гірничо - збагачувальних підприємствах за рівнями їх реалізації для чого побудовано шахову матрицю та візуальну інвентарну карту підходів гірничо - збагачувальних підприємств до варіативного наповнення компонент використання можливостей стратегічних змін у 2014-2018 рр.(стор. 264-266). Однак вважаємо за необхідне наголосити на доцільності побудови такої матриці та карт для кожного із досліджуваних років аналітичного періоду, що б дозволило розширити інформативність аналізу.

5. Віддаючи належне розробці методичного підходу до встановлення типів креації опору змінам на підприємстві з залученням характеристик фідуціарної та нефідуціарної корпоративної культури (стор. 292-324), нами вважається спірним постулат про необхідність перегляду та коригування програми стратегічних змін в рамках фідуціарної корпоративної культури підприємства у випадку наявності значного опору змінам (дані табл. 4.14, стор. 322).

6. Представлені етапи формування фідуціарної корпоративної культури підприємства як бази подолання опору змінам (стор. 336-343) містять рівень закріплення фідуціарної корпоративної культури на підприємствах. Потребують конкретизації та більш детального обґрунтування, з визначенням конкретних управлінських кроків, механізми реалізації даного рівня формування фідуціарної корпоративної культури.

7. В дисертації є окремі редакційні помилки. Третій розділ дисертації дещо перевантажений графічним та табличним матеріалом який можна було перенести у додатки (зокрема, рис. 3.1, стор. 225; табл. 3.17, стор. 235; рис. 3.23, стор. 328; рис. 3.24, стор. 261; рис. 3.25, стор. 263).

В цілому, наведені зауваження не знижують наукової та практичної цінності проведеного Приймак Н.С. дослідження та не відбиваються на загальній позитивній оцінці дисертації.

8. Загальний висновок. Дисертаційна робота Приймак Н.С. є завершеним оригінальним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему із застосуванням сучасних методів дослідження. Вона містить аргументовані науково-прикладні рекомендації які будуть сприяти удосконаленню управління стратегічними змінами на підприємствах.

Актуальність і новизна одержаних наукових результатів, їх обґрунтованість та достовірність, а також практична цінність сформульованих положень і висновків у сукупності становлять необхідні підстави для загального висновку, що дисертаційна робота на тему «Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика» за змістом і оформленням відповідає вимогам п.п. 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №567 від 24.07.2013 р. (зі змінами і доповненнями) Міністерства освіти і науки України, а її автор Приймак Наталія Сергіївна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент,
професор кафедри
підприємництва та бізнесу
Київського національного університету
технологій та дизайну
Міністерства освіти і науки України,
доктор економічних наук, доцент

С.О. Ареф'єв

