

2. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11.02.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/183-19>
3. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28.12.2014 № 79-VIII, ост. ред. від 26.04.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/79-19>
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від від 05.02.2015 № 157-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-viii>
5. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
6. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
7. Деякі питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам: постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2015р. №6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/6-2015-%D0%BF>
8. Методика формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015р. №214 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>
9. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014р. №333-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
10. Кавунець А.В., Дорох В.В. Особливості об'єднання територіальних громад в Україні(регіональний аспект): Метод. посіб. – Вінниця, ФОП “Корзун Д.Ю.”, 2015. – 60с.
11. Ткачук А.Ф. Естонія: місцеве самоврядування. Робочі записки / Анатолій Ткачук. – К.: ІКЦ «Легальний статус», 2014. – 48 с.
12. Громади, об'єднуйтесь, враховуючи ризики. Реформа місцевого самоврядування – ключовий етап для формування нової системи, в котрій ми будемо жити. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zaxid.net/news/showNews.do?gromadi_obyednuytes_vrahovuyuchi_riziki&objectId=1350343
13. Дем'яненко Л. Добровільне об'єднання територіальних громад – позитивні зміни у сфері децентралізації влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=968:rozvitok-teritorialnikh-gromad&catid=8&Itemid=350
14. Децентралізація влади: рік реформ, зміст, ризики, можливості та роль громадянського суспільства. Конференція 11 червня 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.adm-km.gov.ua/doc/office_ref/doc22062015_1.pdf
15. Децентралізація: як об'єднатися територіальним громадам(методичні рекомендації, прийняті закони та законопроекти) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://volya.ua/pdf/hromada/decentralization_to_unite_the_territorial_community.pdf
16. Звідки отримуватимуть фінансування об'єднані громади на Волині [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.lutsk.ua/ukr/news/77456/>
17. На підтримку об'єднаних громад у бюджеті на 2016 рік буде закладено 3,5 млрд. грн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/news/podderzhku-obedinennyh-obshchinyudzhete-1434018219.html>
18. Основні завдання органів місцевого самоврядування у процесі проведення добровільного об'єднання територіальних громад. Хмельницька обласна рада. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.adm.km.ua/doc/doc10000_3.pdf
19. Презентація законопроектів щодо об'єднання та співробітництва територіальних громад. 13 березня 2014 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/3562/Obednannya_spivrobotnuctvo.pdf
20. Процес добровільного об'єднання громад набирає обертів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248342421&cat_id=244277212

05.08.2015

УДК 658.310.8.012.32(045)

Махначова Н.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
ДВНЗ «ВТЕІ КНТЕУ»

Бондар О.С.

здобувач освітнього ступеня «магістр»
ДВНЗ «ВТЕІ КНТЕУ»

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Анотація. В даній статті розглянуті основні світові моделі управління персоналом у провідних країнах світу, за рейтингом Індексу людського капіталу, та досліджується їх вплив на розвиток людського капіталу кожної з країн. Проблема розвитку людського капіталу для України є надзвичайно актуальною, враховуючи складну внутрішню економічну ситуацію, а також поглиблення проєвропейських інтеграційних процесів.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, модель управління персоналом, зарубіжний досвід, людський капітал, вітчизняні підприємства

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА РАЗВИТИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Аннотация. В данной статье рассмотрены основные мировые модели управления персоналом на предприятии в ведущих странах мира, по рейтингу Индекса человеческого капитала, а также исследуется их влияние на развитие человеческого капитала каждой из стран. Проблема развития человеческого капитала для Украины является чрезвычайно актуальной, учитывая сложную внутреннюю экономическую ситуацию, а также углубление проєвропейских интеграционных процессов.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, модель управления персоналом, зарубежный опыт, человеческий капитал, отечественные предприятия.

PERSONNEL MANAGEMENT MODELS AT THE ENTERPRISE AS A FACTOR OF INFLUENCE ON DOMESTIC HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

Abstract. In this article discusses the basic world personnel management models in the world leading countries, rated by Human Capital Index, and is being studied their influence on the human capital development of each country. The problem of human capital development for Ukraine is extremely important, considering the difficult internal economic situation and also deepening of Pro-European integration processes.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management model, foreign experience, human capital, domestic enterprises.

Вступ. У теорію управління персоналом поняття «людського капіталу» увійшло ще на початку другої половини минулого століття. Вже тоді було чітко зрозуміло, що саме він є рушійною силою економічного успіху та сталого розвитку підприємства. Сучасна світова практика менеджменту характеризується різними підходами до розвитку людського капіталу, що викликано суттєвими відмінностями у моделях управління персоналом у зарубіжних країнах. Оскільки вітчизняні моделі управління персоналом на кожному з підприємств характеризується високим рівнем унікальності через власне поєднання тих чи інших рис різних зарубіжних моделей, вплив кожного з цих підприємств на розвиток людського капіталу є відповідно різним. Актуальність даної проблеми є особливо гострою враховуючи складну економічну ситуацію в Україні, адже людський капітал є найціннішим ресурсом, яким володіє країна та який є джерелом для її успішного економічного зростання, а тому, відповідно, потребує раціональної політики стосовно його розвитку.

Проблеми розвитку систем управління персоналом досліджувалися у працях таких вчених: Бородіної Є., Кибанова А.Я., Малюка О., та ін..

Метою статті є визначення проблем та перспектив розвитку вітчизняного людського капіталу на основі аналізу світових моделей управління персоналом які можуть застосовуються на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. У 2013 році група експертів Всесвітнього економічного форуму вперше опублікувала результати свого дослідження «Про людський капітал». Над складанням рейтингу Індекс людського капіталу 2013 працювали спеціалісти з Mercer Consulting та Гарвардської школи охорони здоров'я. Даний рейтинг створювався з метою допомогти кожній з країн побачити свої сильні та слабкі сторони та показати рівень сприяння розвитку людського капіталу у різних країнах в цілому. За даними даного індексу серед проаналізованих 122 країн. у 2013 році Україна займала 63-е місце в загальному рейтингу та 67-е у рейтингу «Робоча сила та зайнятість». Повторне дослідження Всесвітнього економічного форуму було проведено у 2015 році (табл.1) [1].

У повторному дослідженні було проаналізовано вже 124 країни, з яких Україна займає 31-е місце. Варто зауважити, що за даними Індексу людського розвитку Програми розвитку ООН наша країна має офіційний рівень зайнятості населення 58.2% по відношенню до загальної кількості населення країни та 7.5% рівень безробіття. Виходячи з даних даного індексу, ситуація на ринку праці в Україні подібна до Данії (59.2% рівень зайнятості та 7.5% безробіття), незважаючи на те, що остання посідає 7-е місце в рейтингу Індексу людського капіталу. Таким чином, пропонується звернути увагу на специфіку моделей управління персоналом як фактору впливу на розвиток людського капіталу у провідних країнах світу[2].

Таблиця 1

РЕЙТИНГ ІНДЕКСУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 2015		
Країна	Індекс	Місце в рейтингу
Фінляндія	85.78	1
Норвегія	83.84	2
Швейцарія	83.58	3
Канада	82.88	4
Японія	82.74	5
Швеція	82.73	6
Данія	82.47	7
Голландія	82.30	8
Нова Зеландія	81.84	9
Бельгія	81.12	10
Україна	76.21	31

Лідерами рейтингу Індексу людського капіталу є група скандинавських країн, а саме Фінляндія (1 місце), Норвегія (2 місце) та Швеція (6 місце). Аналізуючи модель управління персоналом яка притаманна даним країнам, простежується чітке виділення кожного окремого працівника у діловому середовищі. Через нечітку організаційну структуру в компаніях даних країн працівник може бути підлеглим одночасно декільком керівникам, і також часто спостерігається ситуація, коли між статусами управлінця та робітника майже немає різниці.

Основоположним принципом даної моделі є делегування. Тобто, вважається, що керівник не може бути досконально обізнаним у всіх процесах у різних сферах, але він має не просто делегувати свої обов'язки на робітника, а створити усі необхідні умови для того, щоб робітник міг дані обов'язки виконувати [3].

Характерною рисою даної моделі також є постійне вдосконалення управління персоналом, що включає в себе покращення мікроклімату в колективі або вдосконалення розподілу праці між працівниками. Варто зауважити, що кожна зі скандинавських країн має і певні власні особливості в управлінні персоналом. Так, наприклад, у Фінляндії останнім часом спостерігається поширення закритої кадрової політики, тобто набір персоналу на вакантні посади відбувається всередині організації шляхом переміщення робітників з однієї позиції на іншу. З одного боку, це сприяє розвитку людського капіталу в країні, але з іншого створює загрозу для існування підприємства в довгостроковій перспективі. Так само і в Швеції та Норвегії існують певні власні риси у моделі управління персоналом, але вони, переважно, стосуються відмінностей у законодавчих базах у сфері соціального захисту населення, що спричиняє різницю у кадрових політиках підприємств цих країн [4].

Третє місце у рейтингу посідає Швейцарія. Даній країні, в цілому, властива західноєвропейська модель управління персоналом на підприємстві, але тут вона має свої власні риси. Організаційна структура на підприємствах є досить складною. Під впливом національних особливостей населення, організаційна структура поєднує у собі, з однієї сторони певну самостійність трудового колективу, з іншої високий рівень бюрократії та формалізації відносин всередині підприємства.

Швейцарську модель управління персоналом вирізняє серед інших західноєвропейських моделей також широке застосування «Женевської схеми». Дана схема являє собою концепцію аналізу та атестації робочих місць, метод розподілу вимог до робочого місця при оцінці праці, який вперше було представлено на Першому міжнародному конгресі по оцінці праці в Женеві. Саме у відповідності до даного методу почали розрізняти психічні та фізичні навантаження,

кваліфікацію працівників, відповідальність за засоби праці, характер оточуючого середовища тощо. У Швейцарії під системою розвитку персоналу мається на увазі цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх елементів, які прив'язані до конкретного робочого місця та сприяють підвищенню кваліфікації працівника у відповідності до завдань розвитку самого підприємства. Саме навчання прямо на робочому місці є характерною особливістю швейцарської моделі управління персоналом [5].

Наступною у списку йде представник американської моделі управління персоналом, а саме Канада. Дана модель також широко застосовується і у Новій Зеландії (9-е місце) та в Сполучених Штатах Америки (17-е місце). Великий вплив на основні принципи даної моделі здійснюють культурно-релігійні традиції. Її характерною особливістю можна вважати напрямок на інтернаціоналізацію. Відповідно до даної моделі, ієрархія на підприємствах побудована за принципом участі. Тобто, перш за все, чітко розмежовується процес прийняття стратегічних і оперативних рішень. Таким чином, кожна функціональна одиниця на підприємстві має лише одного прямого начальника та ніяк не пов'язана з іншими одиницями і лише один центральний відділ є начальником будь-якої іншої одиниці. Варто зауважити, що хоч американська та японська моделі управління персоналом на підприємстві є кардинально протилежні, але саме Канада та Японія є яскравими представниками інтегрованого підходу в управлінні персоналом, який поєднує у собі деякі принципи двох моделей. Даний підхід базується на основі спільних інтересів як робітників так і керівників підприємства.

При американській моделі управління персоналом на підприємствах і в організаціях включає в себе наступні взаємопов'язані напрямки діяльності: набір персоналу, відбір претендентів, визначення розмірів заробітної плати та системи послуг, профорієнтація і соціальна адаптація працівників, навчання працівників, оцінка їх трудової діяльності, кар'єрне переміщення, підготовка керівних кадрів, оцінка роботи керівників і фахівців, служб управління персоналом та інші.

Важливим аспектом при використанні даної моделі є саме процес навчання персоналу. Підприємства та великі компанії використовують принцип раціонального використання власних ресурсів, у тому числі і людських. Велика увага приділяється спеціалізації кожного окремого працівника та чіткого визначення кола їх обов'язків. Такий підхід дозволяє працівникам підвищувати власний кваліфікаційний рівень, що зумовлює зростання мобільності працівників між підприємствами. Також в основі американської моделі управління персоналом лежить принцип індивідуалізму. Багато уваги при наймі працівників на роботу приділяють саме прийняттю яскравих особистостей, які здатні самостійно приймати оригінальні рішення, що в свою чергу часто призводить до позитивних результатів. В той же час традиційні принципи відбору кадрів при прийомі на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Організації орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів і вчених. Їх фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань, і саме тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, що означає, наприклад, що фінансист робитиме кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, а тому зумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з одного підприємства на інше [3].

Проте застосування даної моделі, наприклад у США, викликало певні проблем на більшості підприємств. Чітко почала простежуватись тенденція до скорочення числа працівників функціональних служб, що викликано процесами реорганізації всередині компаній. Це, в свою чергу, викликає повну або часткову перебудову систем інформаційних потоків на підприємстві, а також зміну у системі прийняття рішень. Також потенційною проблемою в американській моделі виділяють і віковий фактор, який як проблема може існувати між молодими і старшими робітниками. Старші робітники характеризуються, зазвичай, сильнішою робочою мораллю, тобто вік працівників також вимагає деякої уваги для організації. На американських підприємствах часто трапляється, що старші за віком працівники мають власну внутрішню мотивацію, більш високе задоволення роботою і більше віддані організації.

Японія також є однією з провідних країн світу за рівнем розвитку людського капіталу про що свідчить її 5-е місце у рейтингу Індексу людського капіталу. Японська модель управління персоналом являється майже повною протилежністю до американської та по праву вважається однією із найефективніших систем менеджменту у всьому світі. Японія є країною з малими запасами природних ресурсів, і саме тому в цій країні панує принцип: «Наше багатство -

людські ресурси». Система менеджменту направлена на створення сприятливих умов для найбільш ефективного використання даних ресурсів. Японська модель менеджменту ґрунтується на філософії: «Ми всі одна сім'я». Пріоритетним завданням є встановлення нормальних відносин з працівниками, створення відношення до корпорації як до рідної сім'ї, тобто японська модель має на меті сформувати у персоналу розуміння того, що працівники всіх ланок працюють в одній великій сім'ї і їй на благо [6].

В Японії існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка ґрунтується на наступних особливостях: наймання працівників на довічний або на тривалий термін; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються на підприємстві. Таким чином, система управління персоналом в Японії передбачає гарантії зайнятості, підготовку нових працівників, оплату праці залежно від стажу роботи, гнучку систему зарплати.

Гарантована зайнятість забезпечується в Японії певною мірою системою довічного найму, яка поширюється на працівників до досягнення ними 55-60 років. Дана система охоплює приблизно близько третини усіх японських робітників, працюючих у великих компаніях. Однак в разі погіршення фінансового становища японські компанії все одно проводять звільнення. Тим не менш, вважається, що гарантована зайнятість, надана японськими підприємствами своїм працівникам, лежить в основі тих успіхів, яких їм вдалося досягти в області підвищення продуктивності праці в якості продукції, у забезпеченні лояльності працівників по відношенню до своєї організації.

На японських підприємствах дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати в будь-якому підрозділі підприємства. Тому при підвищенні кваліфікації керівник відділу чи підрозділу вибирає для освоєння нову сферу діяльності в якій він раніше ще не працював. Підприємства в якості критерію оцінювання працівника використовують фактор суміщення професій, здатність працювати в колективі, розуміння значення своєї праці для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати рішення різних завдань. Зазвичай кандидати проходять попередню перевірку здатності працювати в напіваавтономних колективах [7].

Данія, Голландія, Бельгія та Німеччина є типовими представниками високо розвинутих західноєвропейських країн з відповідною західноєвропейською моделлю управління персоналом. Проте, навіть не дивлячись на географічну близькість даних країн, кожна з них має свою певну специфіку. Так, наприклад, на підприємствах Німеччини центральні кадрові служби займаються переважно вирішенням оперативних завдань, що пов'язані з управлінням персоналом. Виконується це за вказівкою керівного апарату уникаючи участі лінійних керівників. В той же час, на підприємствах Голландії та Данії застосовується переважно децентралізований нескоординований підхід до управління персоналом. В даному випадку кадрові питання вирішуються навпаки, децентралізовано самими лінійними керівниками, при чому часто відсутня єдина стратегія розвитку персоналу на підприємстві.

Європейська модель управління персоналом орієнтується на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом. В даній моделі акцент робиться не на індивідуалізм кожного окремого працівника, а на його соціальні якості. Зарплата не розглядається як основний мотивуючий фактор ефективної роботи працівника, а основна увага переноситься на високий рівень соціального захисту, певних пільг та компенсацій. Усі вихідні положення даного принципу закріплені законодавчо у кожній з країн, і відхилення від даних законів можливе лише у сторону збільшення пільг та компенсацій. Наприклад, на підприємствах Голландії профспілки разом з радою керівників підрозділів розробляють власні положення стосовно мотивації персоналу. До даного положення можуть вноситись певні правки або доповнення департаментом по роботі з персоналом. Якщо дане положення після його аналізу визнається ефективним воно реалізується на практиці.

На підприємствах західної Європи ключову роль відіграє навчання та розвиток персоналу. Кінцевою метою такого навчання при цьому, є не тільки підвищення рівня компетентності та кваліфікації робітника, а зростання рівня участі персоналу в управлінні підприємством. Керівники завжди приділяють велику увагу статті витрат на персонал, що включає в себе усю соціальну сферу та вирішення питань кадрового забезпечення.

Висновки. Отже, в даному дослідженні були розглянуті основні світові моделі управління персоналом на підприємствах у країнах, що займають перші місця у рейтингу Індексу

людського капіталу. Кожна з країн має свою специфіку використання даних моделей, що обумовлено як законодавчою базою так і психологічними та соціально-культурними факторами, які притаманні кожній з країн. Але навіть іноді суттєва різниця у підходах до управління персоналом, все одно не є перешкодою для успішного розвитку людського капіталу, про що і свідчать статистичні дані.

Вітчизняна практика функціонування підприємств характеризується, перш за все, відсутністю однієї конкретної моделі управління персоналом на підприємствах, що негативно впливає як на показники ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможність так і на рівень розвитку людського капіталу в Україні. Адже політика організацій стосовно розвитку власного персоналу безпосередньо пов'язана з розвитком людського капіталу. Тому, відповідно, в довгостроковій перспективі нераціональна кадрова політика на кожному окремому підприємстві матиме негативні наслідки для розвитку вітчизняних людських ресурсів в цілому.

Таким чином постає питання впровадження на вітчизняних підприємствах такої моделі управління персоналом, яка створить найсприятливіші умови для повного розкриття потенціалу людського ресурсу в Україні. Орієнтуючись на передові країни світу у сфері розвитку людського капіталу, необхідно запозичувати їх багатий досвід. При цьому велику увагу необхідно приділяти різниці у законодавчих базах та базових принципах функціонування моделей управління персоналом у кожній з країн. Використовуючи одну і ту саму модель різні країни по-різному її реалізують. Тому необхідно буде не зациклюватись на одному конкретному прикладі, а намагатись робити акцент на позитивних сторонах кожної з моделей. Враховуючи сучасні процеси інтеграції України у європейський простір, рівень розвитку людського капіталу є одним з основних показників рівня розвитку держави. Тому впровадження ефективної моделі управління персоналом на вітчизняних підприємствах дозволить значно покращити ситуацію на ринку праці та створить умови для підвищення рейтингу країни на світовій арені.

Список використаних джерел:

1. The World Economic Forum. The Human Capital Report 2013-2015. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.weforum.org/reports/human-capital-report-2015>
2. United Nations Development Programme. Human Development Index indicators by country 2014. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://data.undp.org/dataset/HDI-Indicators-By-Country-2014/5tuc-d2a9>
3. Онлайн-журнал «Генеральний директор». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom>
4. Справочник по управлению персоналом. Управление персоналом в Финляндии - № 2. - 2012. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.pro-personal.ru/journal/794/381035/>
5. Сайт проекту «HR-Portal». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/shveycarskie-tehnologii-upravleniya-personalom>
6. Наукова електронна бібліотека «Киберленінка». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/obzor-zarubezhnyh-modeley-upravleniya-personalom>
7. Центр психологічних та особистісних тренінгів «Синтон». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.syntone.ru/library/books/content/224.html>
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 688 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. - 4-е издание, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

18.09.2015

УДК 354(045)

Махначова Н.М.
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
ВТЕІ КНТЕУ
Харчинська К.П.
здобувач освітнього ступеня «Магістр»
ВТЕІ КНТЕУ