Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ДКС Центр

Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

Ефективна економіка № 4, 2017

УДК 331.08

Л. В. Щетініна,
к. е. н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ
С. Г. Рудакова,
к. т. н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ
О. В. Кравець,
студентка, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

СУТНІСТЬ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

Ludmila V. Shchetinina,
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of staff management and labour economics,
Kyiv National Economic University after Vladimir Hetman in Kyiv
Svetlana G. Rudakova,
Ph.D. in Technics, Associate Professor, Associate Professor of Department of staff management and labor economics,
Kyiv National Economic University after Vladimir Hetman in Kyiv
O. V. Kravets,
Student, Kyiv National Economic University after Vladimir Hetman in Kyiv

THE ESSENCE OF CROSS-CULTURAL COMPETENCE: FROM THEORY TO PRACTICE

Метою статті є виокремлення підходів до трактування крос-культурної компетентності, а також її складових та сфер застосування. Проведено аналіз підходів та виявлено їхні ключові недоліки при переході на HR-практику. У статті досліджено вітчизняні та іноземні наукові джерела щодо сутності крос-культурної компетентності. Доведено вузькість підходу до

тлумачення крос-культурної компетентності як такої, що проявляється лише на рівні взаємодії різних національних культур та запропоновано її альтернативне тлумачення, яке враховує типи культур, що виходять за ці межі. Висновки дослідження базуються також на досвіді менеджменту міжнародних компаній в Україні. Результати дослідження подані як рекомендації для розвитку крос-культурної компетентності у працівників компанії, а також для розробки стандартів поведінки у міжкультурній комунікації.

The article is aimed at defining approaches to the interpretation of cross-cultural competence, as well as its components and applications. The article examines approaches and describes their key shortcomings in the implementation of HR practices. The article investigates Ukrainian and foreign sources to compare views on the nature of cross-cultural competence. The study describes the characteristics of a narrow approach of cross-cultural competence's interpretation, and offered a wider interpretation that is considering known types of cultures beyond national cultures. The results are presented as recommendations for the providing employees with this competence in the scope of a company and also for the development of training materials and standards of conduct that are created to support intercultural communication.

Ключові слова: *міжнародна трудова міграція, крос-культурна компетентність, міжкультурні комунікації, навчання персоналу, стандарти поведінки.*

Keywords: *international labour migration, cross-cultural competence, intercultural communication, training for personnel, standards of conduct.*

На даному етапі розвитку глобалізації, процеси світової інтеграції стали загальноприйнятими та вважаються швидше правилом, аніж виключенням із правил. Україна, як країна, що розвивається, почала найбільш активно стикатися з питаннями інтеграції протягом останніх 10 років [7, с. 22]. Чим більш відкритими для світу стають бізнес-кордони країни, тим більше у ній з'являється транс-національних корпорацій, промислових гігантів, а також великих міжнародних компаній. Поява та розвиток українських підрозділів міжнародних компаній таких як Procter & Gamble, Henkel, L'Oréal, Samsung, British American Tobacco, Coca-Cola та ін. обумовлює потребу у компетентних працівниках.

Говорячи про компетентний персонал, ми маємо на увазі його володіння ключовими навичками для роботи у міжнародній компанії. Такими якостями, як правило, вважають хороше знання іноземних мов, вміння вести ділові переговори, будувати ефективні комунікації та ін. Однак сучасні HR-тенденції, вказують нам на ще одне важливе вміння, якому почали приділяти активну увагу відносно недавно. Мова йде про крос-культурну компетентність.

Дослідження у сфері міжнародної інтеграції зазвичай зацікавлені у вивченні економічного аспекту співпраці та торгівлі. Водночас, не менш важливими є питання міжнародної міграції, зокрема трудової. В Україну приїжджають іноземці у пошуках якісної освіти та залишаються для роботи як на вітчизняних, так і у міжнародних компаніях. Саме тому, активно використовуються програми культурного різноманіття та інтеграції мігрантів [7, с. 22]. Всі ці процеси ще раз підтверджують той факт, що крос-культурність трапляється зараз у кожній сфері життя людини та поступово стає поширеним явищем.

Відокремлення крос-культурної компетентності від поняття крос-культурних комунікацій відбулося ще у середині 20 століття. Саме у цей період сферу крос-культурного менеджменту досліджував Пітер Мердок. Разом з Дугласом Уайтом ним було досліджено більше 180 різних культур та складено глибинні описи їх культурних особливостей. [5, с. 121] Згодом, почало підніматися питання крос-культурного менеджменту та впливу національних культур та мовних відмінностей на управління персоналом.

Питанням теоретичного дослідження категорії «крос-культурної компетентності» приділяють увагу як зарубіжні та вітчизняні науковці. Серед них, вагомий вклад у дослідження внесли праці Е. Т. Холла, Р. Д. Левіса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенарса, К. Гірц, Ю. Койвісто. Серед українських науковців, цікаві дослідження проводилися під авторством Н. П. Мешко, О.С. Буряк, М. А. Риженко та інші.

Однак, варто зазначити, що світові HR тенденції зазвичай приходять в Україну тоді, коли є вже достатньо вивченими зарубіжними вченими і отримали наступну хвилю розвитку. Наразі, ми можемо знайти безліч досліджень, присвячених крос-культурним комунікаціям, а також крос-культурному менеджменту. Набагато менше тих, що стосуються крос-культурної компетентності, її суті, складових та сфер застосування. Тобто є потенціал розробки нових підходів до її трактування та застосування на практиці. Саме це й формує актуальність даного дослідження.

Метою статті є дослідження вже наявних підходів до трактування крос-культурної компетентності та визначення напрямів їх використання у HR-практиці. Також дослідимо вплив теорії на практику набуття крос-культурної компетентності, базуючись на вивченні досвіду міжнародних та вітчизняних компаній. Адже навіть міжнародні стандарти мають специфіку на різних кінцевих ринках, а процес їх локалізації мусить враховувати особливості національного законодавства та вимоги бізнесу.

Проведене дослідження іноземних та вітчизняних джерел інформації дає можливість помітити значне переваження перших у вивченні цієї тематики. У своїх дослідження Р. Лівітт та Г. Ферарро сходяться на тому, що крос-культурна компетентність являє собою сукупність форм поведінки, відносин і політик, які дозволяють ефективно функціонувати у системі міжнародних відносин. Вони також наголошують, що ця компетентність на практиці проявляється через визнання індивідуальних особливостей носія культури та побудову комунікацій таким чином, щоб врахувати це і полегшити сприйняття інформації для носія [3, с. 1].

Якщо ж поглянути на трактування поняття українськими вченими, то можна натрапити на думку, що крос-культурна компетентність – це індивідуальна особливість, що дає здатність, готовність до сприйняття спільного в культурах країн, а також той відрізок, на якому відбувається непорозуміння, «зіткнення» або конфлікт культур, виникають суперечності між їхніми представниками [6, с. 1].

Аналізуючи ці два підходи, можемо побачити одну суттєву відмінність. Іноземні вчені підходять до вивчення крос-культурної компетентності більше як до важливо інструменту функціонування організації, що може бути закріплена у нормативних документах компанії. Вітчизняні вчені бачать в цьому особистісну характеристику, яка з'являється під впливом виховання та навчання людини. На нашу думку, доречно виокремити два підходи до трактування крос-культурної компетентності, а саме:

- Організаційний, такий, що пояснює її як важливий бізнес-інструмент, що може бути запропонований організацією, для виконання її персоналом;

- Поведінковий, такий, що пояснює її як особистісну характеристику, що формується на основі особливостей сприйняття, розвитку самого індивіда, окремо від організації.

Підтвердженням тому, що ці підходи мають практичний базис може слугувати наступний приклад. Існують компанії, що надають перевагу підбору вже готових фахівців, а існують ті, які «вирощують» свої таланти самостійно [8, с. 2]. Під «готовими фахівцями» ми розуміємо, що людина вже володіє необхідним набором знань та інструментів для вирішення певних задач. На вибір стратегії при відборі персоналу можуть впливати різні фактори. Висока конкуренція на ринку праці, наприклад, може стимулювати компанії з менш привабливим брендом роботодавця самостійно готувати свій персонал. З іншого боку, «привабливі» роботодавці можуть дозволити собі підбирати досвідчених професіоналів. Окрім того, наявність крос-культурної компетентності може слугувати критерієм для добору працівників на вакантні посади.

Те ж саме стосується й крос-культурної компетентності. Річ у тім, що у міжнародних компаніях вирішення практично будь-якої задачі потребує застосування цієї компетентності. Відповідно ми можемо підбирати фахівців, що вже вміють це роботи, або ж тих, що ще не мають такого досвіду і навчати їх. За організаційним підходом, ми виховуємо крос-культурну компетентність у працівників, прописуючи її у стандартах, політиках і процедурах. А керуючись, поведінковим підходом, ми шукаємо кандидатів на заміщення посади, що вже мають вдалий досвід у веденні крос-культурних комунікацій, і тоді можемо не закріплювати це як стандарт ділової поведінки.

Практика показує, що застосування суто організаційного підходу може стати не ефективним за умови супротиву персоналу компанії. Річ у тім, що у компанії, де іноземні співробітники складають менше 5% чисельності штату, локальні працівники можуть не застосовувати крос-культурну компетентність. Вони можуть вважати, що знаходження спільної мови буде обов'язком меншості, тобто цих 5% іноземців. Впровадження стандартів комунікацій вимагатиме від локальних працівників «підлаштування» своєї культури під культуру іноземних співробітників. А це може бути сприйнято як спроба витіснити місцеві традиції спілкування. Також це може викликати лише опір і спричинити погіршення соціально-психологічного клімату в організації та навіть крос-культурних конфліктів.

З іншого боку, якщо застосувати виключно поведінковий підхід, то очевидно, що витрати часу, фінансових та людських ресурсів на якісний підбір персоналу, з вже сформованою необхідною компетентністю будуть надто великими. Це є суттєвим недоліком підходу, бо створює затримки у стабільній роботі організації та незручності для інших членів команди.

Таким чином, ми прийшли до логічного висновку, що доречно на практиці поєднати ці два підходи. Однак важливе правильне розуміння цього процесу. Необхідно сформувати позитивне двостороннє ставлення до крос-культурної компетентності. Саме тому, варто підбирати на керівні посади співробітників, що вже мають позитивний досвід її застосування. Так буде простіше створити стандарти та політику адаптації нових співробітників на всіх рівнях корпоративної діяльності. Окрім цього, фахівці відділу персоналу також повинні бути задіяні та зацікавлені у процесі виховання крос-культурної компетентності.

Отже, визначення поняття «крос-культурна компетентності» має поєднувати особливості двох наведених підходів. На нашу думку, крос-культурна компетентність – це особиста здатність фахівця, що допомагає у побудові ефективних комунікацій з носіями інших культур, яка може бути формальною вимогою до поведінки співробітника організації або враховуватися у індивідуальних планах розвитку персоналу. Таке визначення враховує найважливіші прояви цього явища та особливості обох підходів.

Ще одним важливим моментом, який варто згадати у процесі вивчення крос-культурної компетентності є врахування особливостей культур, які притаманні різним суб'єктам взаємодії. У науковій літературі, що описує процеси крос-культурних комунікацій акцент зазвичай робиться на взаємодії між представниками двох різних національних культур [1, с. 6]. Однак, на нашу думку, такий погляд є доволі вузьким. Мається на увазі, що міжкультурні комунікації відбуваються у нашому житті набагато частіше. Ми можемо віднести до них усі процеси, що відбуваються на перетині двох культур різних типів: національної, організаційної та особистісної, професійної, релігійної тощо. Не можна заперечувати той факт, що ретельний відбір персоналу не тільки за професійними, але й за особистісними якостями неминуче веде до оволодіння працівниками різних організацій своїм специфічним набором характеристик. Багато міжнародних компаній, в тому числі і British American Tobacco Україна використовують тест для визначення відповідності корпоративній культурі під час підбору фахівців усіх рівнів. Такі методи спрощують внутрішньо корпоративні комунікації, однак ускладнюють роботу з зовнішніми учасниками ринку. Це спричинено тим, що компанії мають різні організаційні культури. Одні стабільно працюють над нею - розвивають, інші – ні. Водночас, незалежно від цього організаційна культура існує, а отже, існують і її носії. Тому для комунікації представників різних організаційних культур також потрібна крос-культурна компетентність.

Ще одним цікавим прикладом можуть стати комунікації між представниками різних професійних груп, наприклад дизайнера і бухгалтера. Звісно відмінність їхніх культур може бути або менш або більш помітною. Але вона все-одно існує. Це обумовлено впливом особливостей діяльності, а також знаннями та навичками, необхідними для її виконання.

Такими чином, можна поділяти підходи до трактування крос-культурної компетентності за методом набуття та за фактором виникнення (рис. 1).

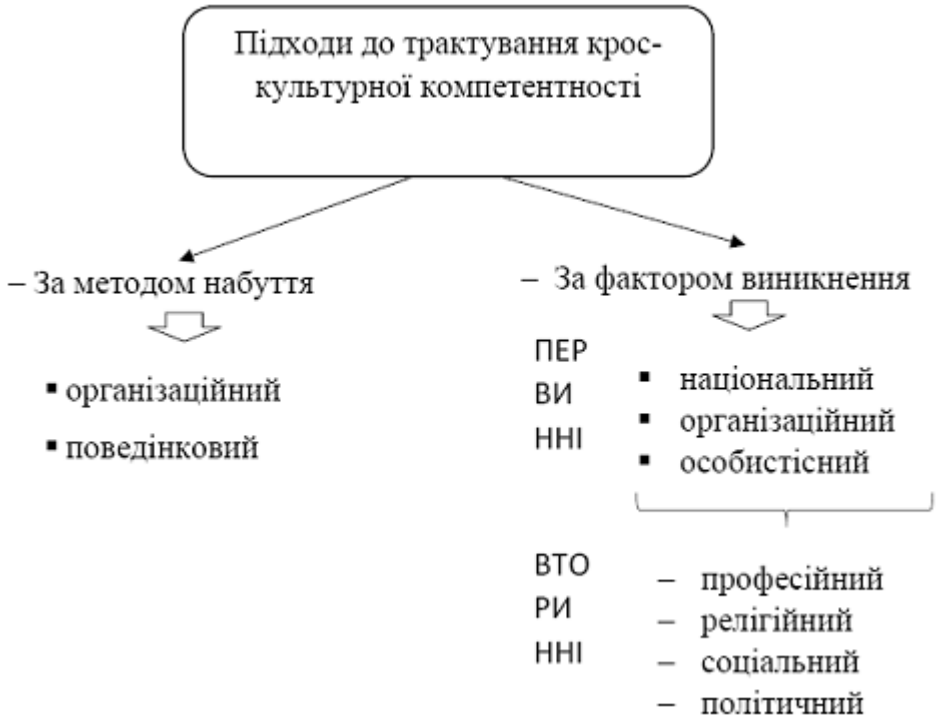

Рис. 1. Підходи до трактування крос-культурної компетентності

На рис.1 за фактором виникнення виокремлено два типи підходів: первинні та вторинні. На нашу думку, головними є національна, організаційна та особистісна культура, а їх симбіоз призводить до утворення вторинних культур - «культурного коду». Таке твердження є спорідненим з дослідженнями Ю. Ж. Шайгородського, на думку якого «культурний код» забезпечує процес культурної ідентифікації особистості [9, с.41]. Національна, організаційна та особистісна системи цінностей у своєму поєднанні значною мірою обумовлюють ціннісний ряд вторинних культур. Сформований «культурний код» свідомо або несвідомо впливає на ставлення індивіда до соціального та політичного ладу в суспільстві, до релігійних напрямків і навіть до професійних. Наприклад, особистісна культура зумовлює, в більшій мірі, виникнення професійної, а національна культура має значний вплив на формування релігійної. Поєднуючись, організаційна та особистісна культура впливають на соціальну, а національна та особистісна – політичну. Список вторинних підходів можна доповнювати й іншими прикладами, утворюючи нові комбінації між первинними підходами та підлаштовуючись під інші види культур.

Зрозуміло, що будь-яка класифікація такого складного поняття, яким є культура не може бути однозначною. Поділ культур за фактором виникнення на первинні та вторинні також є умовним. Однак така класифікація допомагає легше і ефективніше визначити, у

чому полягає проблема крос-культурних комунікацій і сфокусуватися на головних проблемних зонах розвитку компетентності. До того ж, більш широке трактування крос-культурної компетентності дає необхідне усвідомлення того, що практично кожна комунікація людини є, в своєму розумінні, крос-культурною, адже перетинає межі особистісної культури.

Це дає нові простори для вивчення і доповнює сферу управління конфліктами. Внаслідок вузького підходу до розуміння крос-культурних комунікацій глибоко вивчалися лише конфлікти національних культур. На практиці, дуже складно знайти комунікації, у яких присутній лише один перетин культур. Розуміння цього дозволяє швидше знайти причину непорозуміння та допомогти спланувати майбутню стратегію комунікацій.

Науковці виділяють три сектори використання компетентності, це: макро-, мезо-, та мікрорівні [4, с. 11]. На макрорівні вона застосовується у глобальній діяльності, направленій на удосконалення комунікацій в різних політичних, організаційних, адміністративних, громадських, освітніх процесах. На мезорівні, використання компетентності обмежується невеликими групами людей, у яких є необхідність міжкультурної фасилітації чи медиації. А на мікрорівні, компетентність є необхідною для побудови особистісних контактів.

Для того, щоб формувати у співробітників організації крос-культурну компетентність потрібно, перш за все розуміти її складові. Досить якісне їх обґрунтування наводить Е. Гріффін [2, с. 64]. Він виділяє наступні складові крос-культурної компетентності:

1. Знання - інформація про особливості певної культури. Такі знання мають відображатися не просто у володінні інформацією, а у глибинному осмисленні того, що можуть значити для співрозмовника вербальні та невербальні жести, який стиль поведінки йому притаманний та якими інструментами комунікацій він може володіти. Також варто аналізувати, що є спільним і на чому варто робити акцент для знаходження спільної точки зору. Прикладом може стати типова ситуація – підбір HR-менеджером фахівця на заміщення посади у сфері ІТ. Якщо рекрутер не буде володіти необхідною термінологією хоча б на базовому рівні, то не зможе виконати свою роботу, натомість – зіпсує репутацію компанії в очах кандидата. У цьому випадку нестача знань може завадити успішній комунікації представників двох різних культурних груп за професійною ознакою.

2. Мотивація - наявність бажання та необхідності взаємодіяти з представником іншої культури. Без наявності мотивації крос-культурна компетентність не зможе закріпитися у свідомості людини через відсутність бачення сфери її застосування. Базисом для виникнення мотивації виступає потреба, наприклад, дізнатися важливу інформацію. Уявимо, що необхідною інформацією володіє працівник підрозділу компанії, що знаходиться у іншій країні. У такому випадку, єдиним виходом буде зв'язатися з представником і з'ясувати питання. Для вирішення кейсу доведеться застосувати знання іноземної мови, а також національної культури. З іншого боку, конкретизація потреби буде направляти розмову у правильне русло та робитиме спілкування чітким та однозначним. За таких умов ймовірність отримати позитивний досвід міжкультурних комунікацій збільшується і зростає мотивація до аналогічної поведінки у майбутньому.

3. Вміння – володіння досвідом та навичками у побудові крос-культурних комунікацій. Потрібно розуміти, що навіть якщо попередньо людина не усвідомлювала, що бере участь у крос-культурних комунікаціях, то це усе одно відбувалося. Важливо, показати у яких моментах це відбувалося. Дуже корисно брати до уваги близькі і найбільш поширені приклади, а також стимулювати аналіз того, як відбувалися крос-культурні мотивації до отримання знань індивідом і як вони відбулися б вже після. Це допоможе не лише отримати бажаний результат від навчання, але й додати нову цінність у персонал організації. Доволі простим та зрозумілим прикладом може стати відрядження закордон. У США прийнято вітатися з людиною при кожній зустрічі не залежно від того, скільки разів на день та як часто це відбувається. Можна почути про те, що така традиція здається недоречною представникам інших національних культур, наприклад українцям. Попри це, необхідність бути ввічливим все одно існує, тому за кілька робочих днів випрацьовується вміння абстрагуватися і дотримуватися цієї традиції. Тобто можна сказати, що поняття вміння у цьому контексті є спорідненим з поняттям адаптації.

4. Прихильність – позитивне, або ж неупереджене ставлення до носія іншої культури. Першим кроком до побудови прихильності є нівелювання будь-яких стереотипів про інші культури та культурні відмінності. Варто максимально фокусуватися на предметі розмови і будувати нейтральні запитання, що не підштовхують до відповіді. Якщо представник компанії-замовника раніше чув від своїх колег про некомпетентність фахівців компанії-виконавця, то комунікації між ними будуть зіпсовані на всіх етапах переговорів. Замовник буде ставити завищені вимоги і постійно сумніватися у дотриманні необхідних стандартів, внаслідок чого виконавець буде втрачати мотивацію до виконання роботи через постійну недовіру замовника. Бачимо, що для побудови міжкультурних комунікацій потрібно уникати стереотипів та інших помилок сприйняття. Така ситуація є прикладом невдалої міжкультурної комунікації представників організаційних культур.

На нашу думку ці чотири складові здатні забезпечити необхідну якість базисних складових компетентності, на які вже можна буде накладати практичний досвід. Таким чином, формуючи тренінг-підготовку для фахівців організації, варто слідкувати за тим, щоб жоден з цих елементів не був упущений та наповнювати її максимально близькими до реальності кейс-ситуаціями. Доречно також додати, що крос-культурна компетентність не може бути повноцінно використана без наявності вміння вести ділові переговори, чітко

висловлювати свою думку, а також без знання загальних положень бізнес-етики.

Отже, масштаб крос-культурної компетентності є дуже великим і ми маємо погодитися з тим, що вона має прямий вплив на щоденні комунікації та діяльність кожного індивіда. Мова йде вже навіть не тільки про бізнес-процеси у міжнародних компаніях, вивчення питання крос-культурності є актуальним абсолютно для всіх організації, які хочуть розвиватися в умовах постійного нарощування рівня глобалізаційних процесів.

Проведений аналіз визначень поняття «крос-культурна компетентність» дозволив виявити його сутність, сфери застосування, а також підходи до його трактування. Окрім того, нам вдалося довести, що крос-культурні комунікації вже давно стали елементом життя для кожної людини. Результати дослідження показали, що на практиці краще застосовувати переваги двох підходів до виховання компетентності.

Ще одним не менш важливим підсумком є виокремлення чотирьох складових крос-культурної компетентності, що допомагає у визначенні цілей навчання та дає рекомендації щодо розробки тренінгових програм.

Виявлені нові особливості крос-культурної компетентності дають поле для проведення більш детальних наукових досліджень. Це стосується взаємозв'язків між первинними та вторинними факторами виникнення крос-культурності, розробки нових підходів до трактування, а також навчальних матеріалів для впровадження етичних норм та стандартів спілкування з представниками інших культур.

Література.

1. Ferraro, Gary P. The cultural dimension of international business 1 Gary P. Ferraro.4th ed., 2002. URL: https://goo.gl/Dp1rtS

2. Griffin, Emory A. A First Look at Communication Theory (6 ed.). – McGraw-Hill, 2006 URL: https://goo.gl/6JUdRr

3. Ronnie L Leavitt Developing Cultural Competence in a Multicultural World, Parts 1 & 2, 2012. URL: https://goo.gl/Mvk8a4

4. Standards and Indicators for Cultural Competence In Social Work Practice, 2015. URL: http://www.socialworkers.org/practice/standards/NASWculturalstandards.pdf

5. Бурак О.С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів, 2012. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ Grani/2012_5/27.pdf

6. Пальчикова О. О. Крос-культурна компетентність у навчанні української мови як іноземної , 2012. URL: https://goo.gl/z6d3IJ

7. 20 років МОМ в Україні: огляд діяльності, 2016. URL: https://goo.gl/1ujMK0

8. Сорока О.В., Бутенко І.А. Трудовий потенціал персоналу: формування та розвиток, 2012. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ei/2012_50 /Buten.pdf

9. Шайгородський Ю. Ж. Ціннісний конструкт мужкультурної комунікації, 2002. URL: http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/1.2002/41-48.pdf

References.

1. Ferraro, G. P. (2002), The cultural dimension of international business, 4th ed., Prentice Hall, London, UK.

2. Griffin, E. A. (2006), A First Look at Communication Theory, 6-th ed., McGraw-Hill, NY, USA.

3. Leavitt, R. L. (2012), "Developing Cultural Competence in a Multicultural World", available at: https://goo.gl/Mvk8a4 (Accessed 15 March 2017).

4. NASW (2015), "Standards and Indicators for Cultural Competence In Social Work Practice", available at: http://www.socialworkers.org/practice/standards/NASWculturalstandards.pdf (Accessed 15 March 2017).

5. Burak, O.S. (2012), "Cross-cultural communication as a consequence of globalized cross-cultural contacts", available at: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ Grani/2012_5/27.pdf (Accessed 15 March 2017).

6. Palchykova, O. O. (2012), "Cross-cultural competence in teaching Ukrainian as a foreign language", available at: https://goo.gl/z6d3IJ (Accessed 15 March 2017).

7. IOM (2016), "20 years IOM in Ukraine: overview of activities", available at: https://goo.gl/1ujMK0 (Accessed 15 March 2017).

8. Soroka, O.V. and Butenko I.A. (2012), "Labor potential of the personnel: creation and development", available at: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ei/2012_50 /Buten.pdf (Accessed 15 March 2017).

9. Shaihorodskyi Yu. Zh. (2002), "Valuable construct cross cultural communication", available at: http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/1.2002/41-48.pdf (Accessed 15 March 2017).

Стаття надійшла до редакції 11.04.2017 р.

110 poligrafua 224
108 poligrafua 219
PORT
bigmir)net 205 96

Вгору

ТОВ "ДКС Центр"