

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук Нестеренко Світлани Анатоліївни на дисертаційну роботу Жигуліна Олександра Андрійовича на тему: «Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України», поданої до захисту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Актуальність теми дослідження

Системні трансформаційні перетворення аграрного сектора економіки в умовах мінливого ринкового середовища зумовлюють необхідність адаптації підприємницьких структур агробізнесу у напрямі забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Досвід останніх років свідчить, що, попри значні здобутки, нашій країні не вистачає практики адаптивного розвитку агропромислового комплексу в умовах глобалізації та європейської інтеграції, посилення інвестиційно-інноваційної активності господарюючих систем, загострення впливу кризових явищ у глобальному масштабі. Відтак нагальною є потреба кардинальних змін у процесі формування, підтримки та оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агробізнесу й термінового впровадження заходів щодо поліпшення їх конкурентного статусу.

Актуальність проблеми основних напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України пояснюється, насамперед, їх головною метою – забезпеченням стабільної продовольчої безпеки держави за рахунок максимально ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. Відтак дослідженням подальшого розвитку малих підприємств агробізнесу та їх ефективного функціонування, а також розробкою розроблення теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу

обумовлено вибір теми.

В розв'язанні цієї проблеми велика роль відводиться розробленій моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу, що формують в теперішніх умовах домінуючу галузеву структуру, а саме рослинництво, їх діяльності. Модель враховує дію взаємопов'язаних методів, кожен із яких відповідає базовій конкурентній стратегії, міжнародним та національним нормативам, а їх сукупність сприяє розвитку конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції за допомогою збільшення співвідношення «привабливість споживчих якостей / ціна кінцевого продукту», що проявляється в дохідності (рентабельності) діяльності й утриманні або збільшенні ринкової частки;

Проведене дослідження є складовою науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою «Розробка теорії і методології формування системи менеджменту в умовах інституціонально-структурної трансформації економіки України» (номер державної реєстрації 01070004874), в рамках якої автором запропоновано модель стейкхолдер-менеджменту конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

*Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій,
сформульованих в дисертаційній роботі*

Ознайомлення з теоретичними засадами управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, представлених в першому розділі дисертаційної роботи, показує інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу (с. 31-44), достовірність якого в достатній мірі розкривається висвітленням еволюції дослідження теоретичних засад системного управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Науково обґрунтованими постають фундаментальні аспекти маркетингових та виробничих методів управління конкурентоспроможністю підприємств (с. 45-55). Завдяки такому підходу здобувачеві вдається подолати неоднозначність існуючих підходів

науковців при трактуванні низки досліджуваних економічних категорій. Поділяємо позицію автора щодо функціонального забезпечення конкурентоспроможності підприємств з позиції системного підходу, як генеральної властивості сучасного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (с. 56-68). Автором ретельно розглянуті методи управління в кожній з функціональних сфер діяльності та формування системи цілей в управлінні конкурентоспроможністю підприємства (с. 69-84). Розроблені особливості управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу заслуговує на особливу увагу, бо ґрунтується на створенні умов для розвитку суб'єктів господарювання й конкурентного процесу через упровадження інформаційних технологій у товарному виробництві та використанні переваг «креативного сільського господарства» (с. 85-98).

Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу, наведене в другому розділі дисертації, вірно ґрунтується на наукових теоріях, зміст яких стосується розвитку, системності, синергетичності, моделюванню конкурентоспроможності підприємств (с. 102-115). Автором враховуються сучасні особливості конкурентоспроможного розвитку підприємств агробізнесу які поділяються на якісні й кількісні, формалізовані та латентні (неформалізовані). Для складних умов агробізнесу більш підходить використання багатовимірних методів (таксонометричні, головних компонент, багатовимірною шкалювання). Поділяємо точку зору автора стосовно методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності агробізнесу в довгостроковому періоді (с. 116-129). Ця оцінка дійсно важлива при виході на нові ринки, прийнятті рішення про розширенні (скороченні) виробництва певної сільськогосподарської продукції, виборі партнерів для спільного бізнесу, інвестуванні конкретних проектів, ухваленні рішень стратегічного та тактичного характеру, посиленні конкурентоспроможності, банкрутстві тощо. Запропоновані авторські особливості методичного підходу до визначення конкурентоспроможності агробізнесу в довгостроковому періоді об'єктивно включають інноваційні,

інвестиційні, фінансові та маркетингові складові, що належать до стратегічних пріоритетів сучасної ринкової діяльності підприємницьких структур агробізнесу. Здобувачем сформовано методика оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємства агробізнесу в короткостроковому періоді, яка, на відміну від існуючих методів, доповнюється описом взаємозв'язку складових розгорнутого бізнес-плану, в структуру якого включені методи управління підвищенням конкурентоспроможності, з показниками рентабельності й ліквідності роботи підприємства (с. 129-142). Конкурентоспроможність підприємств в умовах циклічності економічного розвитку, автором вдало представлено практичне застосування синергетики до забезпечення конкурентної стійкості підприємств в основу якого автором проведено опис результатів дослідження періодів в динаміці розвитку підприємств аграрного бізнесу. На даний процес впливає зовнішнє макро-середовище. Вплив простежується через цикли розвитку й для підприємств України може бути визначений через динаміку ВВП. Для уточнення періоду коливань економічних процесів в роботі була побудована математична модель динаміки розвитку підприємства аграрного сектору (с. 142-156). на основі аналізу циклів світової й національної економіки за 1866-2015 рр. Системне дослідження удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу де автор, розглядає механізм взаємозв'язку стратегічних планів з щоденними завданнями менеджерів, вдало представлена оцінка конкурентоспроможності (с. 156-177).

Економічна оцінка процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу України, що має місце в третьому розділі дисертації, цілком справедливо першу позицію відводить процесу управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу (с. 181- 196). Предметно досліджуючи глибинні трансформаційні процеси, здобувачем справедливо вказується на комплексний підхід до дослідження факторів конкурентостійкості підприємницьких структур. Аналіз показав, що серед показників майже відсутні ті, які прямо

впливають на розвиток споживачів продукції суб'єктів агробізнесу. Винятком є рентабельність, яка прямо впливає на розвиток підприємця через оцінку ефективності бізнесу. Слушними в аналізі галузевої особливості підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу (с. 196-217) є узагальнення дисертанта щодо обґрунтування залежності управління конкурентоспроможністю підприємств від сукупної дії внутрішньогалузевих та зовнішніх факторів. Останні заслуговують на особливу увагу. Бо надають можливості підприємствам аграрної галузі визначити перспективи здійснення розширеного відтворення за рахунок використання ринкових переваг та усунення слабких сторін при мінімізації загроз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на макро- та мікро рівні. Даний висновок ґрунтується на огляді різнобічних літературних джерел вітчизняних вчених та зарубіжних економістів з досліджуваної проблеми. Проведена оцінка конкурентної стійкості суб'єктів агробізнесу (с. 217-236), здобувач цілком справедливо вказує на необхідність здійснювати даний процес на аналізі кількісних результатів. Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу переробної й агро-виставкової галузей показала, що у разі диверсифікації можна отримати додатковий дохід і чистий прибуток для підсилення конкурентних позицій на ринку. Результативність управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу (с. 237-255) заслуговує уваги представлена концепція формування механізму через систему методів управління підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта агробізнесу укладається в їхньому опису за допомогою уніфікованих прийомів і способів, економічному оцінюванні на тлі ринку операційної й фінансової систем суб'єкта господарювання, а також в їхній перевірці на відповідність базовій конкурентній стратегії й державним нормативам.

Висвітлення в четвертому розділі дисертації концепції системного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України, правомірно першочергово проводиться в розрізі представлення вектора конкурентної переваги споживачів до товарів підприємницьких

структур агробізнесу (с.259-270). Автором рекомендовано згідно моніторингу ринкових та внутрішніх змін використовувати гнучкість та адаптивність до кожного товару де споживача цікавить його економічність, якість, інноваційно-креативна диференціація, однак, одну із властивостей він виділяє як основну, що й визначає споживчий вибір. Управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «економія на витратах» (с. 271-292) автор своєчасно розглядає концепцію управління конкурентоспроможністю яка формує економно-дисипативну структуру управління підприємством, коли сигнал ринку «економічність продукту» (через систему методів управління) переводить підприємство в атрактор розвитку «економне виробництво», на підприємстві починають діяти процеси самоорганізації й саморозвитку за рахунок розвитку попиту та підсилюючої його пропозиції. В продовж цьому представлені автором собливості управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з базовою конкурентною стратегією «висока якість» (с.292-308) розкривають основні компоненти виробничого процесу, його інтенсивність, ритмічність тривалість; кліматичний стан навколишнього середовища й виробничих приміщень; інтер'єр і виробничий дизайн; характер матеріальних і моральних стимулів; морально-психологічний клімат у виробничому колективі; форми організації інформаційного обслуговування й рівень оснащеності робочих місць; стан соціального забезпечення та матеріального становища працюючих. Заслуговує уваги управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу з конкурентною стратегією інноваційно-диференційованого розвитку (с. 308-323). Автор пропонує методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері витрат на підприємстві з креативною диференціацією продукту раціонально проводити за напрямками: включення в структуру заробітної плати працівників премій за інновації в галузі інноваційно-креативної диференціації послуг; прискорена амортизація оргтехніки; постійне поповнення кількості договорів про наміри з зарубіжними та вітчизняними партнерами на постачання (надання) послуг; пільгова система

оподаткування. Головною компонентою управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері прибутку підприємства агробізнесу, яке креативно диференціює свій продукт, є його інвестування в придбання такої нової техніки й технології, які сприяють загальній інноваційній диференціації пропозиції.

Запропоновані в п'ятому розділі дисертації вдосконалення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України, першим питанням проводиться дослідження підвищення споживчої цінності «економного» продукту як удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу (с. 327-340), де автор наводить, що це полегшує сприйняття і подальший аналіз конкурентоспроможності підприємницьких структур, який дозволяє виявити найбільш слабкі місця, визначити шляхи з удосконалення роботи підприємства, скласти календарний план усунення недоліків. Конкурентна перевага «якість продукту» в управлінні конкурентоспроможністю підприємств агробізнесу (с.340-352). Її генеральна ідея ґрунтується на тому, що конкурентна перевага «якість продукту» господарюючого суб'єкта формується сукупністю його ресурсних складових, до числа основних з яких автор справедливо відносить матеріально-фінансові та техніко-технологічні ресурси, маркетинг, інновації, людський капітал. Вірно наголошується на тому, що всі вони взаємопов'язані та взаємозалежні у своєму розвитку. Звідси логічним постає висновок щодо необхідності використання комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю, що забезпечують їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування, в умовах інформатизації суспільства та економіки знань. Авторський підхід щодо диференціація продукту в підвищенні конкурентоспроможності підприємств агробізнесу (с.353-365) є достатньо науково ґрунтованим. Аргументом на користь такого висновку слугує те, що здобувач висвітлює розкриття особливостей диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства в напрямі інноваційно-креативної диференціації (галузей креативної індустрії), яка призвана

забезпечити його конкурентоспроможність. Науково доказовою постає авторська пропозиція щодо моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу (с. 366-386), фундаментом ефективності роботи підприємства є персонал, який за психофізіологічними характеристиками відповідає його основній базовій конкурентній стратегії. Крім того, автор приділяє належну увагу впливу певних чинників на склад внутрішніх комунікацій, які в свою чергу є системою забезпечення зв'язуючих процесів підприємства. Підвищення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу на перспективу (с.386-372) логічно здійснюється з врахуванням низки основних ринкових факторів. Наукову ґрунтовність даного процесу забезпечує використання автором багатофакторної моделі, що враховує технічні, технологічні, кадрові, та економічні чинники. Заслугує на увагу як науковців, так і практиків пропозиція здобувача включати до такої моделі конкурентоспроможність продукції, управлінський потенціал та ринкову нішу, яку займає підприємство у відповідному ринковому середовищі.

*Достовірність і новизна наукових досліджень, повнота їх викладу
в опублікованих працях*

Сформульовані в дисертації наукові положення базуються на сучасних теоретико-методологічних та методичних підходах, матеріалах значної кількості літературних джерел, фактичних даних підприємницьких структур статистичної інформації з функціонування аграрної та переробних галузей економіки країни та її регіонів. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах Чернігівської області. Результати дисертаційної роботи апробовані на багаточисельних наукових конференціях, а науково-прикладні та методичні розробки впроваджуються в практику, що підтверджується відповідними документами. Наукові положення, висновки та пропозиції, що містяться в дисертації, цілком достовірні.

До нових наукових результатів слід віднести:

вперше:

– розроблено методологічний підхід до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу в нових фінансово-економічних умовах господарювання, який в органічній єдності охоплює інноваційно-креативні властивості економічної системи (синергія, розвиток, самодостатність, самоорганізація), що формують конкурентоспроможний стан, підвищують конкурентну стійкість на ринку й переносяться у площину бізнесу через нестандартне використання системи методів управлінського впливу на виробничі ресурси підприємств; створюються умови для розвитку суб'єктів господарювання й конкурентного процесу через упровадження інформаційних технологій у товарному виробництві та використання переваг «креативного сільського господарства»;

– розроблено модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу, що формують в теперішніх умовах домінуючу галузеву (рослинництво) структуру їх діяльності; запропонована модель враховує дію взаємопов'язаних методів, кожен із яких відповідає базовій конкурентній стратегії, міжнародним та національним нормативам, а їх сукупність сприяє розвитку конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції за допомогою збільшення співвідношення «привабливість споживчих якостей / ціна кінцевого продукту», що проявляється в доходності (рентабельність) діяльності й утриманні або збільшенні ринкової частки;

удосконалено:

– визначення конкурентних переваг товарів сільськогосподарських підприємств і підприємницьких структур агробізнесу, що забезпечують їх ресурсною, збутовою й просторовою базою функціонування, в умовах інформатизації суспільства та економіки знань; відрізняється тим, що позначається «економністю» (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, послуги транспортування, зберігання, продажу); «якістю» у разі придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (машини й обладнання для аграрного сектору, технічний

сервіс, страхування посівів і підготовка кадрів); «інноваційно-креативною диференціацією», коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби людини (послуги рекламування агропродуктів, створення брендів, агротуристичний і виставковий бізнес, центри розвитку талантів молоді, агродизайн, підприємства галузей креативної індустрії);

– теоретичний підхід до визначення синергії (як результат управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу) від впливу чинників підвищення попиту та стимулювання його пропозицією, який відрізняється тим, що зростання попиту відбувається, коли головна споживча властивість атрибутів товарів (економність, якість, креативна диференціація) збігається з типом дисипативної структури діяльності (економно-, якісно-, диференційно-дисипативна) й психофізіологічними характеристиками працівників;

– методичний підхід до добору виробничого персоналу в агробізнесі, який, на відміну від наявного, базується на тому, що враховує узгодження індивідуальних характеристик працівників з напрямом конкурентної переваги товару; для виробництва «економного» товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи за короткий термін (трактористи-машиністи, водії, майстри машинного доїння, заготівельники, робітники закладів швидкого харчування), «якісного» – статичні особистості, що надають перевагу не кількості, а якості праці (робітники сільськогосподарських підприємств із ремонту агротехніки, агромашинобудівних заводів, страхових компаній та навчальних закладів з підготовки кадрів), «інноваційно-креативного диференційованого» – творчі працівники, здатні задовольняти вищі потреби споживача (фахівці у сфері брендингу й реклами агропродуктів, сільського туризму, працівники культури);

– модель використання підприємницькими структурами агробізнесу трьох конкурентних стратегій, яка, на відміну від наявної, розширюється й уточнюється запропонованими стратегіями, а саме «економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація», що дає можливість

охопити всю сферу економічних відносин підприємств, які конкурують на аграрному ринку, уточнити самі стратегії, галузі їхнього використання (сфери, де випускаються «економні», «якісні» та «інноваційно-креативні диференційовані» товари відповідно);

– механізм оцінки й реалізації процесів управління відновленням і розвитком конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від наявного, базується на описі методів управління підвищенням конкурентоспроможності у функціональних видах діяльності та послідовній перевірці їхньої дії на забезпечення рентабельності, відповідності базовій конкурентній стратегії й нормам державного регулювання; дає можливість встановити та усунути негативну дію фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан та унеможливорює конкурентну стійкість суб'єкта господарювання на ринку;

– механізм переведення підприємницьких структур агробізнесу в стан розвитку конкурентоспроможності (атрактор прогресу), який, на відміну від наявного, базується на узгодженні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги товару) із певною траєкторією (атрактором) розвитку суб'єкта господарювання: сигнал «економність» товару (через систему методів) переводить підприємницьку структуру агробізнесу в атрактор розвитку «економне виробництво», сигнал «якість» – у «якісне виробництво», сигнал «інноваційно-креативна диференціація» – у «виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару»;

– системний підхід до формування дисипативної (високоорганізованої) структури діяльності підприємницьких структур агробізнесу, який, на відміну від наявного, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми виконує «персонал», а підсистеми «маркетинг», «виробництво», «витрати», «інвестиції» і «фінанси» забезпечують розвиток попиту та синергетичний ефект від дії методів управління виробничою діяльністю;

– визначення класифікаційних ознак методів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств агробізнесу шляхом поділу їх на

допоміжні й основні: перші – спрямовані на одержання знань про конкурентне макро- й мікросередовище підприємства, а другі – відповідають ланцюжку нарощування споживчої цінності продукту (формування продукту, ціноутворення, рекламування, умови збуту, виробництво, робота з персоналом, витрати, інвестиції та фінанси); класифікація методів, на відміну від наявної, дозволяє сконцентрувати управління на завоюванні переваги (лояльності) споживача, що важливо в умовах споживчо-орієнтованої конкурентної економіки.

За темою дисертації опубліковано 44 наукових праці, з яких 2 одноосібні монографії, 3 колективні монографії, 25 статей у наукових фахових виданнях України, 2 статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних, 4 статті у наукових виданнях інших держав та 8 тез наукових доповідей.

В публікаціях відображені матеріали представлених розділів дисертації.

Зміст автореферату в повній мірі відбиває зміст дисертації. Оформлення дисертації відповідає вимогам, що пред'являються до докторських робіт економічного профілю.

Зауваження:

1. Виходячи із сучасних реалій української аграрної економіки щодо формування в Україні нової філософії мислення, ми вважаємо, що при обґрунтуванні новітніх тенденцій забезпечення дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу є сенс більш детально окреслити можливості використання людиноцентризму (С.38).

2. На наш погляд, при обґрунтуванні значущості схеми «Цілі управління підприємством агробізнесу, деталізовані в рамках сфер методів управління підвищенням конкурентоспроможності, які реалізують базову конкурентну стратегію «висока якість»», подану на рис.1.16, С.82, є сенс більш детально пояснити доречність застосування цілей управління окремими видами комплексної діяльності підприємницьких структур агробізнесу в загальній

стратегії управління їх конкурентоспроможністю.

3. Згідно матеріалів, наданих у підрозділі 2.2., (зокрема С. 109-130,) ми вважаємо, що при обґрунтуванні аспектів методологічного та методичного характеру щодо дослідження тенденцій та оцінки конкурентоспроможності підприємств агробізнесу досить мало уваги приділено матричним методам управління конкурентоспроможністю підприємств.

4. На наш погляд, при виконанні порівняльного аналізу підходів до оцінки рейтингу суб'єктів агробізнесу за показниками конкурентоспроможності (С.202) є необхідність пояснення застосування та обґрунтування алгоритму розрахунку співвідношення «привабливість споживчих якостей»/»ціна кінцевого продукту».

5. На наш погляд вимагає детального обґрунтування ситуація щодо відсутності у роботі матеріалів стосовно дослідження конкурентоспроможності державних агротехнічних навчальних закладів (п.4.4, С.325-342).

6. Згідно матеріалів дисертаційного дослідження, с.387, є сенс зазначити про необхідність приділення ретельної уваги висвітленню взаємозв'язку формування дисипативних структур діяльності підприємств із такими ключовими важелями впливу на нього як процеси саморегулювання, самоуправління та самоорганізації.

Зазначаємо, що зроблені зауваження не знижують значущість праці здобувача для науки і практики управління маркетингової діяльності будівельних підприємств.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Жигуліна Олександра Андрійовича на тему: «Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України», є закінченою самостійно виконаною науковою працею. Отримані теоретико-методологічні та методичні результати дослідження можуть використовуватися при формуванні державної регуляторної політики стосовно підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств, а також у науково-дослідному та

навчальному процесі. Оpubліковані наукові праці відображають зміст дисертації. Актуальність, новизна, обґрунтованість основних наукових положень, висновків і рекомендацій проведеного дослідження, а також його значущість для науки і практики свідчать, що дисертаційна робота в цілому відповідає вимогам, які ставляться перед докторськими дисертаціями економічного профілю відповідає вимогам пп. 11, 13, 14 Порядку присудження наукових ступенів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567, а її автор – Жигулін Олександр Андрійович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Таврійський державний
агротехнологічний
університет ім. Дмитра Моторного
м. Мелітополь
д.е.н., професор, зав. кафедри
менеджменту

Нестеренко Світлана
Анатоліївна

Підпис д.е.н., професор, зав. кафедри
Менеджменту Нестеренко С.А.
Засвідчую
Нач. відділу кадрів



А. В. Терещенко