

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**на дисертаційну роботу Зеркаль Анастасії Вікторівни**  
**«Управління персоналом підприємства на засадах комерційної**  
**свідомості: теорія, методологія, практика», представлену на здобуття**  
**наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 –**  
**економіка та управління підприємствами (за видами економічної**  
**діяльності)**

***Актуальність теми дисертаційної роботи***

Масштабні зміни у суспільстві приводять до структурної трансформації всіх форм життєдіяльності: економіки, культури, свідомості, що вимагає системного переосмислення багатьох теорій, усталених понять і парадигм. Для пояснення природи системних змін уже недостатнє керування тільки економічними критеріями, необхідне урахування чинників іншого характеру, що віддзеркалюють внутрішні аспекти: цінності, морально-етичні норми, ментальні модуси та інші елементи, об'єднані в категорії комерційної свідомості персоналу.

Комерційна свідомість персоналу підприємства належить до складних матеріально-духовних феноменів, дослідження яких стикається із низкою проблем, які підсилюють зростаючий інтерес до її розгляду як глибинної субстанції організаційних змін, підвищення конкурентоспроможності підприємства і сучасного інструментарію управління. Згідно з вищезазначеним дисертаційна робота Зеркаль Анастасії Вікторівни виконана на актуальну тему, тому що ефективний розвиток галузей промисловості безпосередньо пов'язаний з методами управління персоналом, де ключовим фактором процесу зростання конкурентоспроможності окремого підприємства і промисловості в цілому виступає комерційна свідомість персоналу.

***Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами***

Актуальність обраної тематики підтверджується також тим, що дисертаційне дослідження узгоджується з основними напрямками наукових результатів, теоретичних положень і висновків досліджень, що були проведені в рамках науково-дослідної роботи:

Класичного приватного університету 2015–2020 рр., зокрема, за темами: кафедри економіки «Формування механізмів стабілізації функціонування промислових підприємств на засадах антикризового управління» (державний реєстраційний номер 0106U010589), де авторкою визначено й обґрунтовано інструментарій управління формуванням комерційної свідомості та проведено структурно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу в розрізі комерційної свідомості; «Методологія оцінки ефективності діяльності підприємств з корпоративним управлінням» (державний реєстраційний номер 0109U001276), де авторкою розроблено методологію формування комерційної свідомості персоналу промислових підприємств на

основі впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища й особливостей ведення бізнесу в Україні; кафедри фінансів, обліку та оподаткування «Науково-методичне забезпечення фінансово-економічних процесів» (державний реєстраційний номер 0116U004350), де авторкою розроблено й обґрунтовано моделі розвитку комерційної свідомості персоналу промислових підприємств.

Громадської наукової організації «Фінансово-економічна наукова рада» 2018 р. за темою «Управління економічною ефективністю діяльності підприємств» (державний реєстраційний номер 0118U000786), де авторкою запропоновано методологію визначення ефективності управління персоналом з урахуванням складників комерційної свідомості та інструментарій для розрахунку ефективності комерційної свідомості персоналу.

### ***Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна***

Дисертаційна робота характеризується логічною, завершеною структурою та послідовною побудовою, повною мірою висвітлює зміст визначених розділів. Стил ь викладення матеріалів наукового дослідження, наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечує логічність, послідовність та доступність сприйняття. Також, в дисертаційній роботі Зеркаль А.В. сформульовано та обґрунтовано ряд положень, висновків, рекомендацій, які відзначаються науковою новизною та мають практичну цінність, а саме:

*вперше:*

– розроблено концептуальну модель визначення ефективності комерційної свідомості підприємства, яка ґрунтується на виявленні пріоритетів комерційної свідомості та кількісних показників за окресленими пріоритетами; враховує показники маркетингової позиції підприємства, систему управління та індивідуальної діяльності різних категорій працівників; забезпечує механізм оцінювання економічного впливу від зміни ключових показників і формування методів розрахунку економічних ефектів залежно від обраних показників; зорієнтована на проектування, планування й проведення організаційно-економічних заходів покращення комерційної свідомості на основі виділених пріоритетів та особливостей фінансування, експертне оцінювання впливу впроваджених заходів і визначення ефективності впливу комерційної свідомості на результати діяльності підприємства (с.312-336);

– розроблено концептуальний підхід до діагностування комерційної свідомості персоналу підприємств, що забезпечує визначення переліку специфічних факторів управління персоналом та особливостей їх впливу на процес формування комерційної свідомості; включає декомпозицію критеріїв оцінювання процесу формування комерційної свідомості щодо виконання цільових управлінських функцій з урахуванням корпоративного стилю керівництва та індивідуальних ділових якостей керівника (с. 207-221);

– метод рейтингового оцінювання результативності формування комерційної свідомості, який включає розрахунок її рівня на підставі експертної оцінки серед однотипних підприємств за системою якісних і кількісних показників з урахуванням вагових коефіцієнтів, обчислення яких ґрунтується на групуванні за узагальненими критеріями та визначенні комерційної свідомості на основі багатомірного шкалування, що передбачає їх попарне порівняння з позицій пріоритетності (с.279-290);

– методологію формування комерційної свідомості персоналу підприємств з урахуванням впливу системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, яка: забезпечує визначення рівня комерційної свідомості персоналу підприємств та здатність ідентифікації її особливостей, зважаючи на специфічні умови ведення бізнесу в Україні; включає алгоритм вимірювання рівня сформованості комерційної свідомості та оцінювання діяльності персоналу, заснований на встановленій послідовності процесів, стратегічні орієнтири якого полягають у забезпеченні економічної ефективності діяльності підприємств за умови максимізації використання потенціалу працівників, їх соціальної ефективності в напрямі соціально орієнтованого управління; використовує метод системно-цільового аналізу поведінкових компетенцій персоналу підприємств у розрізі комерційної свідомості, який ґрунтується на визначенні рівнів прояву поведінкових компетенцій, беручи до уваги негативні фактори прояву для кожної окремої компетенції персоналу підприємства (с.129-172);

*удосконалено:*

– інструментарій управління формуванням комерційної свідомості персоналу, який, на відміну від існуючих, враховує специфіку функціонування вітчизняних підприємств, український менталітет та поведінкові компетенції персоналу, розмежовує інструменти формування й розвитку комерційної свідомості на два рівні: окремого працівника та підприємства (с.175-176);

– систему діагностики результативності формування комерційної свідомості персоналу підприємств на основі експертного оцінювання, яка, на відміну від діючих, враховує якісні й кількісні інтегральні показники, механізм прогнозування значення результативних показників розвитку підприємств та ідентифікації переваг і недоліків типу комерційної свідомості персоналу, що переважає на підприємстві на момент ідентифікації (с.279-281);

– організаційно-поведінкову модель компетентнісного підходу до розвитку комерційної свідомості персоналу підприємства, яка, на відміну від існуючих, враховує ключові компетенції, спрямовані на досягнення продуктивності праці, ефективне виконання професійних функцій працівником і підвищення ефективності діяльності підприємства завдяки формуванню комерційної свідомості (с.186-187);

– методичний підхід до оцінювання факторів мотивації керівників щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств, який забезпечує вимірювання унікальної системи стимулювання та мотивації для

різних категорій керівників з урахуванням особливостей їх характеру, результатів роботи і професійних якостей (с.241-257);

– інтеграційні критерії впливу на ефективність роботи персоналу та формування комерційної свідомості персоналу підприємств з урахуванням економічних, соціально-психологічних, професійно-організаційних складників і показники інноваційного потенціалу, рівня соціальної забезпеченості й динаміки адаптації нових співробітників, обґрунтованості рішень, що забезпечує можливість комплексного оцінювання комерційної свідомості персоналу підприємств і свідомого вибору вектора її вдосконалення (с.258-263);

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категорійний апарат стосовно комерційної свідомості персоналу підприємств, який, на відміну від відомих, ґрунтується на засадах систематизації концепцій, моделей і підходів до управління персоналом із виокремленням ключових ознак та актуальних особливостей таких процесів і поведінковому підході до визначення сутності цього поняття з урахуванням поглядів українських і закордонних дослідників, що розширює сприйняття досвіду розвинутих країн світу (с.42-49);

– процес моделювання та проектування комерційної свідомості персоналу на ґрунті формування поведінкових компетенцій і структурно-логічна модель управління комерційною свідомістю персоналу, яка має три основні складники: цільовий, інформаційно-змістовний, організаційний, – а також включає заходи з управління розвитком комерційної свідомості відповідно до кожного складника із забезпеченням взаємозв'язку компетентісно-орієнтованих цілей і завдань з управління персоналом, оцінювання комерційної свідомості та створення ефективної системи підготовки, перепідготовки й навчання персоналу (с.172-180);

– послідовність процесів формування комерційної свідомості персоналу підприємств на основі впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та особливостей ведення бізнесу в Україні з урахуванням складників ефективного управління персоналом, які включають методiku, організацію та інформаційну підтримку й забезпечують обов'язкові процедури для кожного етапу із зазначенням складу комісії, плану робіт, аналізу проведеного оцінювання та розробкою рекомендацій для зменшення розбіжностей між наявним і бажаним рівнями комерційної свідомості персоналу підприємств (с. 314-317);

– процес застосування навчання й розвитку персоналу і його впливу на формування комерційної свідомості персоналу підприємств та особливостей використання різних методів розвитку комерційної свідомості персоналу підприємств, що ґрунтується на опитуванні керівників підприємств та менеджерів з управління персоналом, удосконаленні поточної практики навчання й розвитку персоналу з урахуванням потреб у навчанні на індивідуальному рівні працівника та підприємства загалом з проведенням оцінювання результатів навчання (с.354-371);

– факторний аналіз взаємозв'язку між комерційною свідомістю, мотивацією та прихильністю персоналу з урахуванням бізнес-процесів підприємства, умов для професійного розвитку й самовдосконалення людських ресурсів, що базується на індивідуальному сприйнятті працівником свого членства в команді, емоційної належності до колективу та підприємства, відсутності альтернативи працевлаштування при звільненні, лояльності до підприємства й особистого ставлення до звільнення (с.383-395);

– когнітивна модель ефективності використання потенціалу персоналу підприємства на основі розвитку комерційної свідомості персоналу з урахуванням елементів когнітивної карти впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що було поділено на категорії: цільові фактори, фактори-індикатори та керівні фактори – і є підґрунтям для сценарного аналізу, який дає змогу визначити вплив цих факторів на потенціал працівників та формування комерційної свідомості, спрогнозувати можливі сценарії й обрати той, що має позитивний ефект на управління персоналом підприємства (с.398-314).

Зазначене, дає підставі стверджувати, що висновки та рекомендації, які сформульовані в дисертації, є достатньо обґрунтованими. Сформульований перелік наукових завдань надав автору можливість досягнути нових наукових результатів, які можна оцінити як такі, що мають наукову новизну та практичну цінність.

### ***Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, які наведено у дисертації***

Основний зміст дисертаційного дослідження структурований за розділами та підрозділами. Оцінюючи обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій в цілому, варто відзначити високий рівень теоретичного, методичного та методологічного опрацювання автором основних аспектів досліджуваної теми.

Інформаційну базу дослідження становлять праці українських і закордонних науковців з проблем забезпечення розвитку управління персоналом, формування та розвитку комерційної свідомості; звітність і дані управлінського обліку промислових підприємств України; результати анкетного опитування менеджерів та фахівців суб'єктів господарювання; нормативно-правові акти України, які стосуються регулювання господарської діяльності й інтелектуальної власності; інтернет-ресурси; матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів та інші довідково-інформаційні джерела.

Автором дисертації чітко окреслені і логічно побудовані мета та завдання дослідження, обґрунтовано теоретичні та методичні підходи щодо їх виконання, розроблено і апробовано відповідні пропозиції, які в своїй комплексності є науковим здобутком вирішення економічного завдання дослідження. Зміст роботи свідчить про наукову компетентність її автора.

Також, застосування загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання свідчить про надійність представлених у роботі результатів дослідження: *термінологічний аналіз* – для визначення сутності та змісту поняття «комерційна свідомість» (підрозділ 1.1); *метод теоретичного узагальнення* – для формування авторського підходу до розуміння ключових понять сутності, структурних ознак та особливостей комерційної свідомості персоналу (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3); *методи дослідження операцій і теорії прийняття рішень* – для розробки інструментарію управління формуванням комерційної свідомості персоналу підприємств (підрозділ 2.1); *структурно-цільовий аналіз* – для аналізу поведінкових компетенцій персоналу підприємства в розрізі комерційної свідомості (підрозділ 2.2); *економіко-математичне моделювання* – для моделювання та проєктування комерційної свідомості персоналу на ґрунті формування поведінкових компетенцій (підрозділ 2.3); *методичні підходи до оцінювання рівня комерційної свідомості* – для визначення стану комерційної свідомості персоналу підприємств (підрозділ 3.2); *метод парних порівнянь на основі багатомірного шкалування* – для оцінювання факторів мотивації керівників щодо формування комерційної свідомості персоналу (підрозділ 3.3), а також для аналізу факторів впливу на ефективність роботи персоналу та результатів діяльності підприємства (підрозділ 4.1); *експертний метод* – для визначення критеріїв оцінювання діяльності персоналу підприємства на основі комерційної свідомості персоналу (підрозділ 4.2); *метод багатокритеріального оцінювання* – для розрахунку інтегрованого показника оцінювання діяльності персоналу підприємств (підрозділ 4.2); *абстрактно-логічний метод* – для формування концептуальних підходів до створення та інституційного зміцнення комерційної свідомості персоналу підприємств (підрозділ 5.1); *метод системного аналізу та факторний аналіз* – для оцінювання взаємодії між комерційною свідомістю й різними аспектами роботи персоналу підприємств (підрозділ 5.2); *когнітивне моделювання та сценарний аналіз* – для аналізу ефективності й побудови когнітивної моделі та сценарного аналізу ефективності використання потенціалу персоналу підприємства на основі розвитку комерційної свідомості (підрозділ 5.3).

*Вступ* роботи присвячено виокремленню актуальності теми; зазначено зв'язок роботи з науковими програмами, темами; визначено мету, об'єкт, предмет, завдання і методи дослідження; вказано пункти наукової новизни й практичне значення одержаних результатів; наведено дані щодо публікацій та апробацій.

У *першому розділі* – «*Теоретичні засади управління формуванням комерційної свідомості персоналу*» – розкрито сутність поняття «комерційна свідомість» персоналу підприємства; визначено її зміст та складники; окреслено ознаки й особливості формування та розвитку комерційної

свідомості; визначено місце комерційної свідомості в системі управління персоналом підприємства.

У другому розділі – «Методологічні основи формування комерційної свідомості персоналу підприємств» – окреслено інструментарій управління формуванням комерційної свідомості персоналу підприємств; проведено структурно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу підприємств у розрізі комерційної свідомості; визначено особливості моделювання та проєктування комерційної свідомості персоналу на ґрунті формування поведінкових компетенцій.

У третьому розділі – «Механізм формування комерційної свідомості персоналу підприємств» – розроблено систему діагностування комерційної свідомості персоналу підприємств; проведено оцінювання стану комерційної свідомості персоналу підприємств; виявлено фактори мотивації керівників щодо формування комерційної свідомості колективу підприємств.

У четвертому розділі – «Концептуальна модель оцінювання ефективності комерційної свідомості персоналу підприємств» – розвинуто типологію впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес і результативність формування комерційної свідомості, ефективність роботи персоналу; розроблено критерії оцінювання діяльності персоналу підприємства на основі комерційної свідомості; запропоновано універсальну модель упровадження ефективної комерційної свідомості персоналу.

У п'ятому розділі – «Удосконалення системи формування та розвитку комерційної свідомості персоналу підприємств» – запропоновано підходи до створення та інституційного зміцнення комерційної свідомості персоналу підприємств як підвищення ефективності його функціонування; доведено взаємодію між комерційною свідомістю й різними аспектами роботи персоналу; побудовано когнітивну модель та проведено сценарний аналіз ефективності використання потенціалу підприємства на основі розвитку комерційної свідомості.

*Висновки* автора сформульовані чітко та логічно, впливають з результатів дослідження. Вони відображають суть і новизну розроблених та представлених до захисту наукових положень та практичних рекомендацій.

### ***Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження***

Результати аналізу теоретичних матеріалів і методичних положень, викладених у дисертації, доведено до стадії використання їх у практичній діяльності, а саме: Комітетом з питань економічного розвитку Верховної Ради України (довідка № 04-16/28-21/7749 від 14.01.2020); Головою підкомітету з питань промислової політики Комітету Верховної Ради України з питань економічного розвитку, народним депутатом України Є. В. Шевченком (довідка № 04-16/77 від 06.12.2019); ПрАТ «Дніпроспецсталь» (довідка № 102/3н-4 від 28.01.2020); ПрАТ «Карлсберг Україна» (довідка № 01.2-236 від 03.03.2020); ТОВ «РУШ» Лінія магазинів EVA (довідка № 12.2/161 від 26.02.2020); ТОВ «ЕЛІЗ» (довідка № Б-12 від

13.11.2019); ТОВ «Нобель-Агрохім» (довідка № 15 від 23.01.2020); ТОВ «ЗАПОРІЖРЕТЕЙЛ 2017» (довідка № 20-12 від 22.10.2019); ТОВ «Аламак» (довідка № 16.2/5 від 28.11.2019); ТОВ «Виробничо-торговельна фірма “Еліз”» (довідка № 256 від 18.12.2019); ТОВ «СІЧ-98» (довідка № 63 від 30.10.2019).

Методичні розробки та пропозиції використані в навчальному процесі: Класичного приватного університету (довідка № 26/19 від 26.11.2019) при підготовці й викладанні дисциплін «Корпоративне управління», «Економіка підприємства», «Підприємництво та бізнес-культура»; ПЗВО «Дніпровський технологічний університет ШАГ» довідка № 37-19/20 від 18.02.2020) при підготовці та викладанні дисциплін «Основи економіки і бізнесу», «Основи управління ІТ проєктами»; Комп'ютерної Академії «ШАГ Дніпро» (довідка № 20/06/53 від 23.06.2020) при викладанні дисциплін «Корпоративна айдентика та брендінг», «Управління програмними проєктами».

### ***Оцінка публікацій та апробація***

Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням. Основні наукові результати та висновки дисертації викладено в 48 наукових працях, із них: 1 – одноосібна монографія, 2 – колективні монографії, 2 – закордонні колективні монографії; 26 – статті в наукових фахових виданнях, у тому числі 19 у фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз даних; 7 – статті в періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу (у тому числі 1 – у виданні, проіндексованому у базі даних Web of Science Core Collection, та 1 – у виданні, проіндексованому в базі даних Scopus); 17 – матеріали конференцій. Загальний обсяг публікацій – 40,73 д. а., особисто автору належать 38,76 д. а.

Враховуючи вище викладене, переконані, що здобувачем дотриані всі вимоги як стосовно кількості публікацій, так і змісту публікованих результатів, які повністю відповідають тим, що містяться в дисертаційному дослідженні і представлені для захисту.

### ***Відповідність змісту автореферату основним положенням дисертації***

Автореферат дисертації стисло відображає її основний зміст, розкриває актуальність обраної теми, основні наукові результати, рівень їх новизни, висновки та рекомендації щодо їх використання в практичній діяльності. Автореферат є ідентичним дисертації за структурою та висновками.

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, чотирнадцяти додатків. Загальний обсяг дисертації становить 473 сторінки, з них основний текст – 370 сторінок. Список використаних джерел включає 236 найменувань. Робота містить 43 рисунки і 54 таблиці.



Обсяг, структура, оформлення дисертації та автореферату, в цілому, відповідають встановленим вимогам щодо докторських дисертацій.

### ***Стиль та мова викладення результатів дослідження***

Дисертація виконана державною мовою, якою автор володіє досконало. Стиль дисертації відповідає вимогам, що висуваються до наукових праць такого рівня, а також відзначається логічністю, послідовністю, системністю, обґрунтованістю. Структура дисертації цілком узгоджується з її назвою, метою і завданнями дослідження.

### ***Дискусійні положення та зауваження***

Позитивно оцінюючи результати дослідження, звернемо увагу на зауваження та дискусійні положення дисертаційної роботи.

1. У першому розділі на рисунку 1.15. Рівні формування комерційної свідомості автором на шостому рівні зазначено «Розробка правил і стандартів, опис процесів підприємства і схем поведінки, на основі корпоративної концепції і цінностей – проекція цінностей». Потребує додаткового пояснення ким мають бути розроблені ці правила та стандарти, як їх будуть впроваджувати на підприємстві та хто буде контролювати їх виконання.

2. У другому розділі автор пропонує Організаційно-поведінкову модель компетентісного підходу до розвитку комерційної свідомості персоналу підприємства (рис. 2.3). Який вплив комерційної свідомості на поведінку персоналу підприємства?

3. У підрозділі 3.2 дисертації перед тим як аналізувати сучасний стан комерційної свідомості персоналу підприємств на основі авторської методики, необхідно було більш детально обґрунтувати кваліфікацію експертів, на думку яких спирався автор в процесі проведення дослідження.

4. У таблиці 4.3 автор розглядає пріоритетний ряд факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу підприємств. Чи не суперечить твердження «Неефективність державного регулювання і управління соціально-економічними процесами» економічним принципам ринкової економіки, а саме: невтручання держави і діяльність підприємства за умови дотримання законодавства?

5. У підрозділі 5.2 автор аналізує взаємозв'язок між комерційною свідомістю та різними аспектами роботи персоналу. Автору варто більш детально розкрити взаємозалежність між емоційною приналежністю до підприємства та мотивацією щодо розвитку комерційної свідомості.

6. У таблиці 5.19 «Елементи когнітивної карти впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на окупність витрат роботодавця на формування ефективно діючого відділу розвитку персоналу підприємства» серед елементів зовнішнього середовища автором зазначається «Швидкість морального старіння знань фахівців». Яким чином автор пропонує знизити вплив цього елемента?

Однак, зазначені недоліки не зменшують наукової та практичної цінності та обґрунтованості основних положень дисертації. Дисертаційна робота є вагомим вкладом в економічну науку і заслуговує позитивної оцінки.

#### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Зеркаль Анастасії Вікторівни на тему «Управління персоналом підприємства на засадах комерційної свідомості: теорія, методологія, практика» самостійною, завершеною, цілісною науковою працею. Дисертація якісно збагачує наукові погляди на управління персоналом підприємств. Наукові положення, висновки і рекомендації, що винесено на захист, одержані автором самостійно і є суттєвим внеском у розвиток економічної науки й теорії управління.

Таким чином, є підстави констатувати, що дисертаційна робота Зеркаль Анастасії Вікторівни на тему «Управління персоналом підприємства на засадах комерційної свідомості: теорія, методологія, практика» за змістом, глибиною вирішення наукових проблем та рівнем наукової новизни одержаних результатів відповідає вимогам пп.10, 12-14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою КМУ від 24 липня 2013 року № 567 зі змінами і доповненнями, внесеними згідно з Постановами КМУ № 656 від 19.08.2015 р., № 1159 від 30.12.2015 р., № 567 від 27.07.2016 р., № 943 від 20.11.2019 р., № 607 від 15.07.2020 р. та вимогами інших нормативних документів Міністерства освіти і науки України, які висуваються до докторських дисертацій, а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародної економіки  
і світових фінансів*

*Дніпровського національного університету*

*імені Олеся Гончара МОН України, м. Дніпро*

*В.В. Македон*

