

ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
на дисертаційну роботу Жилякова Сергія Володимировича
на тему «УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»,
подану на здобуття ступеня кандидата економічних наук (доктора
філософії) за спеціальністю 051 Економіка

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств, що характеризуються високою невизначеністю, макроекономічною нестабільністю, обмеженістю ресурсів та посиленням конкурентного тиску, питання забезпечення конкурентоспроможності набуває особливої ваги. Дисертаційна робота Жилякова С.В. присвячена розробленню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності на основі синергетичного поєднання внутрішніх чинників (людського капіталу) та зовнішніх стимулів (податкових преференцій). Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю пошуку нових, комплексних підходів, які б одночасно враховували внутрішні ресурси підприємства та зовнішні регуляторні умови, зокрема податкові, для формування стійких конкурентних переваг в умовах турбулентного бізнес-середовища.

Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Полтавського університету економіки і торгівлі, зокрема в межах науково-дослідної теми кафедри економіки та управління «Сучасні тенденції розвитку економіки та бізнесу в умовах цифровізації та євроінтеграції» (державний реєстраційний номер 0122U000789), де автором було запропоновано інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. Це підтверджує зв'язок дисертаційного дослідження з науковими програмами та темами, а також його практичну значущість для розвитку економічної науки та практики управління. Таким чином, актуальність теми, її зв'язок з науковими програмами та практична спрямованість не викликають сумнівів, що дозволяє позитивно оцінити дисертаційну роботу Жилякова С.В. на етапі визначення її відповідності встановленим вимогам.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Структура дисертації Жилякова С.В. є логічною та послідовною, кожен із трьох розділів супроводжується ґрунтовними висновками, які відображають основні результати проведеного дослідження. Розв'язання поставлених завдань базується на результатах аналізу широкого кола джерел, які репрезентують західну та вітчизняну наукову думку з проблематики конкурентоспроможності, стратегічного управління, людського капіталу та податкового регулювання, а також на значному масиві емпіричних даних, оприлюднених у наукових публікаціях здобувача.

Оцінюючи дисертаційне дослідження Жилякова С.В., насамперед слід відзначити вдалий вибір методологічного інструментарію, що дозволив

забезпечити цілісність, міждисциплінарний характер і логічний виклад матеріалу. Використання в роботі системного підходу, методів теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, наукової абстракції, таксономічного аналізу, факторного аналізу за методом Дюпона, теоретико-ігрового моделювання на основі рівноваги Неша, економіко-статистичних методів та інших дозволило автору виявити ключові суперечності, причинно-наслідкові зв'язки та умови вирішення нагальних проблем, що стосуються управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності; реалізувати авторське бачення процесу трансформації ресурсного потенціалу в стійкі конкурентні переваги через синергетичне поєднання людського капіталу та податкових преференцій. У дисертації здійснено вдалу спробу дослідити інструментарій оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на комплексному застосуванні таксономічного аналізу з урахуванням коефіцієнта невизначеності середовища (Un), розрахованого на базі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України, що розширює методичну основу аналітичних оцінок та дало змогу кількісно врахувати вплив макроекономічної нестабільності на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства. Обґрунтовано методичний підхід до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на інтегрованій моделі розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD АСМ), що поєднує три ключові компоненти: таксономічний аналіз (оцінка поточної конкурентної позиції на основі багатовимірних показників), факторний аналіз за методом Дюпона (діагностика внутрішніх фінансових чинників успіху) та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша (прогнозування реакції конкурентів на стратегічні рішення). Це забезпечує цілісне бачення конкурентоспроможності – від діагностики поточного стану до прийняття рішень з урахуванням поведінки зовнішніх гравців.

Дисертаційна робота Жиликова С.В. є інноваційним дослідженням, яке на високому науковому рівні започатковує вивчення нових проблем економічної науки і практики у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Воно викликає справжній інтерес у фахівців-економістів та менеджерів, адже містить цікавий емпіричний і фактологічний матеріал, важливі висновки щодо можливості легального використання податкових преференцій для інвестування в людський капітал, а також практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління в умовах невизначеності. Матеріали роботи можуть бути використані в подальших дослідженнях проблем формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств, а також у практичній діяльності торговельних підприємств різних кластерів конкурентоспроможності.

Структура та основні наукові результати дисертації. Слід відмітити структуру роботи, послідовність та аргументованість положень дисертації. В дисертації досліджено та систематизовано теоретичні підходи, понятійно-категоріальний апарат і методологічний інструментарій, якими оперує автор, і які пояснюють особливості управління діяльністю підприємства в контексті

забезпечення конкурентоспроможності.

У першому розділі (с. 29–91) досліджено понятійно-категоріальний апарат дисертаційної роботи, аналізується поточна дослідницька ситуація, теоретичні основи і методика дослідження, а також визначаються обсяги, напрямки і спрямованість даного дослідження. Зокрема, в роботі розглядаються поняття конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління в системі менеджменту і акцентується увага на визначенні сутності «податкових переваг» як окремого чинника конкурентоспроможності та обґрунтуванні синергетичного поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) і зовнішнього чинника (податкових преференцій). На основі комплексного аналізу відповідної наукової літератури проведено дослідження генезису наукових поглядів на управління діяльністю підприємства в контексті конкурентоспроможності та систематизовано методичні підходи до її оцінки, зокрема обґрунтовано доцільність використання таксономічного аналізу з урахуванням коефіцієнта невизначеності середовища (Un), розрахованого на базі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України.

У другому розділі (с. 92–159) аналізується поточна ситуація управління діяльністю торговельних підприємств. Зокрема, наведено обґрунтування векторів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі комплексної оцінки фінансових коефіцієнтів та динамічних показників, які, на відміну від існуючих, розширюють можливості для підвищення ефективності діяльності та генерування конкурентних переваг. Здійснено моніторинг діяльності 10 найбільших торговельних підприємств України з використанням відкритих даних сервісу Опендатабот та проведено таксономічний аналіз їх конкурентоспроможності за 2024 рік. Встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ($K_i = 0,3615$), а найменш конкурентоспроможними – ТОВ «ОМЕГА» ($K_i = 0,0739$) та ТОВ «ФУДКОМ» ($K_i = 0,0711$). Проведене моделювання підтвердило, що навіть незначне збільшення витрат на навчання персоналу (0,01% від доходу) здатне покращити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Третій розділ (с. 160–229) присвячено побудові концепції та інтегрованої моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, дія якої направлена на підвищення адаптивності підприємства, а також формування стійких конкурентних переваг, що досягається завдяки поєднанню системи стратегічного, тактичного та операційного управління, здатної передбачати потенційні зміни зовнішнього середовища, із чинниками системи управління, яка включає цілі, принципи, критерії і методи впливу, і механізмом управління процесами інтелектуалізації праці в умовах ринкового середовища, доповненого фактором податкових преференцій. Запропоновано інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD АСМ), що поєднує таксономічний аналіз, факторний аналіз за методом Дюпона та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша, а також розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління в умовах невизначеності.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту становить 187

сторінок, включаючи 61 таблицю та 30 рисунків. Робота містить 6 додатків. Список використаних джерел налічує 222 найменування. За змістом, структурою та оформленням дисертація повністю відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України.

Наукова новизна, теоретична і практична значущість дисертації. Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дало змогу виокремити елементи наукової новизни у сформульованих автором положеннях дисертаційної роботи, серед яких найбільший науковий інтерес становлять наступні:

Вперше визначено сутність «податкових переваг» як окремого чинника конкурентоспроможності підприємства. На відміну від існуючих підходів, які розглядають податкове навантаження переважно як обмежувальний фактор, запропоноване трактування акцентує на можливості легального використання податкових преференцій (звільнення від сплати податку на прибуток, ПДФО, ЄСВ на суми інвестицій у навчання персоналу) для зменшення податкового навантаження та вивільнення коштів на розвиток підприємства. Доведено, що такі дії ґрунтуються виключно на підставах та у відповідності до закону, на відміну від незаконних схем ухилення від оподаткування.

Вперше обґрунтовано синергетичне поєднання внутрішнього чинника (людського капіталу) та зовнішнього чинника (податкових преференцій) для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розкрито механізм потрійного виграшу: підприємство отримує економію коштів на податках та лояльний кваліфікований персонал; працівники підвищують свої знання та економлять власні кошти; держава та суспільство вииграють від розвитку наукових закладів і підвищення рівня освіти громадян. Наведено формулу розрахунку рентабельності інвестицій (ROI) у навчання персоналу з урахуванням податкової економії, що дозволяє кількісно оцінити ефективність запропонованого підходу.

Удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом запровадження коефіцієнта невизначеності середовища (U_n), розрахованого на базі Індексу очікувань ділової активності (ІОДА) Національного банку України. Це дозволило, на відміну від існуючих статичних методик, кількісно врахувати вплив макроекономічної нестабільності та ділових настроїв на реалізацію конкурентного потенціалу підприємства. Запропоновано формулу коригування таксономічного індексу з урахуванням U_n , що підвищує адекватність оцінки в умовах турбулентного середовища.

Удосконалено процедуру моніторингу та оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі відкритих даних сервісу Опендатабот. Запропоновано логічну послідовність: ідентифікація найближчих конкурентів → отримання їх фінансових показників через відкриті реєстри → проведення таксономічного аналізу. На відміну від існуючих підходів, що потребують значного масиву внутрішньої інформації, цей метод базується виключно на публічних даних і може застосовуватися для підприємств різних галузей (торгівлі, виробництва, сфери послуг).

Запропоновано інтегровану модель розвитку адаптивного управління

конкурентоспроможністю (IMD ACM). Модель об'єднує три ключові компоненти: таксономічний аналіз (оцінка поточної конкурентної позиції на основі багатовимірних показників), факторний аналіз за методом Дюпона (діагностика внутрішніх фінансових чинників успіху) та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша (прогнозування реакції конкурентів на стратегічні рішення). На відміну від існуючих розрізнених методик, IMD ACM забезпечує цілісне бачення конкурентоспроможності – від діагностики поточного стану до прийняття рішень з урахуванням поведінки зовнішніх гравців.

Набуло подальшого розвитку дослідження генезису наукових поглядів на управління діяльністю підприємства в контексті конкурентоспроможності. Систематизовано еволюцію концепцій від класичних теорій (А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль) до сучасних підходів (ресурсна теорія, динамічні здібності, Agile, цифрова трансформація). Виокремлено ключові фактори, що визначають формування конкурентних переваг в умовах невизначеності: ефективна організаційна структура, стратегічне планування, розвиток людського капіталу, інноваційна активність, цифрова трансформація та здатність до адаптації.

Поглиблено аналіз системи управління торговельним підприємством через комплексну оцінку фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності) та динамічних показників (дохід, чистий прибуток, витрати, активи, зобов'язання, середня зарплата, кількість працівників, статутний капітал). Здійснено розподіл індикаторів на стимулятори та дестимулятори, що дозволило коректно врахувати їх вплив на інтегральний індекс конкурентоспроможності.

Проведено апробацію запропонованих підходів на прикладі 10 найбільших торговельних підприємств України (АТБ-Маркет, Сільпо-Фуд, Вигідна покупка, Форa, Розетка.УА, Новус Україна, Метро Кеш енд Кері Україна, Руш, Омега, Фудком). Розраховано таксономічні індекси конкурентоспроможності за 2024 рік, проведено коригування з урахуванням коефіцієнта невизначеності Un . За допомогою моделювання доведено, що навіть незначне збільшення витрат на навчання персоналу (0,01% від доходу) здатне підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності, особливо для підприємств із достатнім рівнем маржинальності. Виявлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є найбільш конкурентоспроможним серед аналізованих підприємств, а ТОВ «Вигідна покупка» (мережа «Аврора») продемонструвала найкращу динаміку зростання.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності. Запропоновано алгоритм легального використання податкових преференцій для інвестування в людський капітал, а також блок-схему практичної реалізації інтегрованої моделі IMD ACM на підприємстві. Впровадження запропонованого механізму дозволяє підприємствам вивільнити до 40% від суми інвестицій у навчання персоналу та підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності (TR_i) на 5–10% залежно від кластера.

Теоретична значущість дисертації полягає у розширенні термінологічного поля теорії управління конкурентоспроможністю за сутністю, змістом і

результатом, а також у поглибленні наукових уявлень про синергетичне поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності. Практична значущість отриманих результатів полягає в розкритті економічної сутності та механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі синергетичного поєднання людського капіталу та податкових преференцій, у доведенні отриманих результатів дослідження до рівня конкретних пропозицій і рекомендацій, прийнятних для використання в економіці, організації та управлінні підприємствами різних галузей. Результати роботи були використані в якості науково-практичного інструментарію підприємствами ТОВ «РУШ», ТОВ «ОМЕГА», ТОВ «ФУДКОМ» при впровадженні інструментів управління конкурентоспроможністю, оцінці конкурентної позиції на ринку та оптимізації витрат на персонал з використанням податкових преференцій, а також в якості навчальних матеріалів у програмах підготовки студентів Полтавського університету економіки і торгівлі при викладанні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Економіка підприємства», «Фінансовий менеджмент».

Практична цінність результатів дослідження. Положення та висновки дисертаційної роботи є системою заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності на підприємствах торговельної галузі. Синтезовані у дисертації теоретико-методичні домінанти управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності впроваджено в практичну діяльність таких суб'єктів господарювання: ТОВ «РУШ» (мережа бренду «EVA»), яке реалізувало пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на основі синергетичного поєднання людського капіталу та податкових преференцій та механізму потрібного синергетичного ефекту, що підтверджено відповідною довідкою ТОВ «ОМЕГА» (мережа маркетів «Varus»), де застосовано пропозиції щодо методичного підходу при оцінці конкурентної позиції на ринку з використанням таксономічного аналізу та коригування інтегрального індексу на коефіцієнт невизначеності середовища (Un), ТОВ «ФУДКОМ» (мережа маркетів «Велика Кишеня» та «Велмарт»), яким застосовано пропозиції щодо оптимізації витрат на персонал з використанням податкових преференцій для інвестування в навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників. Основні теоретико-методичні положення, обґрунтовані у дисертаційній роботі, використано у навчальному процесі Полтавського університету економіки і торгівлі при викладанні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Економіка підприємства», «Фінансовий менеджмент».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розкритті економічної сутності та механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі синергетичного поєднання людського капіталу та податкових преференцій, у доведенні отриманих результатів дослідження до рівня конкретних пропозицій і рекомендацій, прийнятних для використання в економіці, організації та управлінні підприємствами різних галузей. Запропонований алгоритм легального використання податкових преференцій

для інвестування в людський капітал дозволяє підприємствам вивільнити до 40% від суми інвестицій у навчання персоналу та підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності (TRi) на 5–10% залежно від кластера, що забезпечує її актуальність як для стратегічного аналізу, так і для реального управління в умовах високої невизначеності.

Аналіз публікацій автора за темою дисертаційного дослідження.

Основні теоретичні положення і висновки дисертаційної роботи опубліковано в 37 наукових працях, зокрема 1 розділ у колективній монографії (видано в Латвії, Baltija Publishing), 6 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б», решта публікацій – 30 праць апробаційного характеру, у тому числі матеріали міжнародних науково-практичних конференцій в Україні, Латвії та Польщі. Загальний обсяг наукових праць становить 19,6 друк. арк., з них особисто автору належать 18,6 друк. арк. У колективній монографії «Modern science: theory, practice, innovative technologies» (Part 2. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025) автором запропоновано інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD ACM), що поєднує таксономічний аналіз, факторний аналіз за методом Дюпона та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша. У фахових виданнях категорії «Б» опубліковано статті, які розкривають економічну модель передачі в аутсорсинг маркетингових витрат підприємства, роль податкових преференцій в управлінні доходами та підвищенні конкурентоспроможності, філософію конкурентоспроможності в умовах невизначеності, таксономічний аналіз показників управління діяльністю підприємства, співвідношення ринкової ціни та ринкової вартості як фактора стійкої конкурентоспроможності, а також моніторинг та оцінку показників управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Опубліковані автором наукові праці достатньо повно відображають результати проведених наукових досліджень. Дисертаційне дослідження виконане автором самостійно. У публікаціях, написаних у співавторстві, внесок автора полягає у: розробці інтегрованої моделі IMD ACM (монографія); обґрунтуванні співвідношення ціни та вартості як фактора стійкої конкурентоспроможності (стаття № 6); розробці системи показників для моніторингу управління діяльністю підприємства (стаття № 7). Апробація результатів дисертації здійснена на 27 міжнародних науково-практичних конференціях, що засвідчує достатній рівень оприлюднення та обговорення отриманих наукових результатів.

Дискусійні положення та зауваження до роботи. Варто зауважити, що динамічний предмет дослідження зумовлює низку дискусійних положень, що потребують подальшого обговорення. До них, зокрема, треба віднести такі:

По-перше, розглядаючи основні дефініції щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1, 1.2), автор приділяє значну увагу систематизації підходів як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, проте доцільно було б не лише подати хронологію основних визначень, а й визначити групи основних ідей, які були закладені при формуванні вказаних трактувань. Крім того, дискусійним є питання співвідношення понять «податкові преференції» та «податкові переваги»: автор вводить останнє як окремий чинник конкурентоспроможності, однак у роботі не наведено чіткого розмежування цих

категорій та критеріїв їх ідентифікації, що потребує додаткової аргументації на захисті.

По-друге, розглядаючи в п. 1.1 механізм потрійного синергетичного ефекту від поєднання податкових преференцій та інвестицій в людський капітал (рис. 1.3), автор переконливо розкриває вигоди для підприємства, працівників і держави. Водночас поза увагою залишається дослідження впливу зовнішнього середовища на окремі елементи цього механізму та не наводяться позитивні й негативні аспекти такого впливу. Врахування зазначеного зауваження дозволило б значно підвищити рівень роботи, оскільки в умовах воєнної невизначеності та частих змін податкового законодавства стабільність функціонування запропонованого механізму потребує додаткового обґрунтування.

По-третє, необхідно відмітити, що автор досить вдало проводить моделювання впливу збільшення витрат на навчання персоналу (0,01% від доходу) на інтегральний показник конкурентоспроможності для досліджуваних підприємств, проте порівняння одержаних результатів дослідження з іншими галузями (виробництво, сфера послуг) значно б підсилило позитивне враження від роботи.

По-четверте, в підрозділі 3.2 дисертаційної роботи автор наводить інтегровану модель розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю (IMD ACM), яка поєднує таксономічний аналіз, факторний аналіз за методом Дюпона та теоретико-ігровий підхід на основі рівноваги Неша. Разом з тим, слід зазначити, що деякі елементи моделі, зокрема процедура визначення вагових коефіцієнтів при побудові інтегрального показника, можливо підсилити математичним обґрунтуванням.

По-п'яте, в підрозділі 3.3 дослідження автор звертає увагу на резерви покращення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі побудови прогнозних моделей та використання податкових преференцій для інвестування в людський капітал. Представлені результати дослідження доцільно порівняти з аналогічними дослідженнями інших галузей для виявлення збігів та формування загального комплексного підходу.

Наведені дискусійні положення не впливають на високу оцінку дисертаційного дослідження Жиликова Сергія Володимировича, не знижують його наукової та практичної цінності. Висловлені побажання спрямовані на привернення уваги дисертанта до ще не повністю досліджених аспектів наукової проблеми. Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації мають достатнє теоретичне, методологічне та емпіричне обґрунтування. Це обумовлене великою кількістю проаналізованих здобувачем джерел, апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях, а також використанням сучасних методів дослідження.

Загальний висновок

Тема дисертації є актуальною, її структура є добре продуманою, а матеріал викладений логічно та послідовно. Отримані в роботі наукові результати в сукупності розв'язують важливу наукову проблему – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності на основі синергетичного поєднання внутрішніх чинників (людського капіталу) та

зовнішніх стимулів (податкових преференцій) з урахуванням невизначеності бізнес-середовища. Дисертація написана українською мовою та оформлена відповідно до діючих положень, норм і правил, встановлених Міністерством освіти і науки України. Дисертаційна робота «Управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності» повністю відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 року «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії».

Автор дисертаційної роботи Жиликов Сергій Володимирович заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»).

Офіційний опонент:
професор кафедри економіки
та підприємництва
ім. проф. І.М. Брюховецького
Сумського національного
аграрного університету
доктор економічних наук, професор

В. Щербак

Валерія ЩЕРБАК

