

И. А. Ангелина, д-р экон. наук, Я. С. Мусацкая

**ГОВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

В ходе исследования сформированы направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которые сводятся к последовательной проработке этапов исследуемого процесса с адаптацией алгоритма принятия управленческих решений на каждом из них.

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, кризисные ситуации на предприятии, стратегическое планирование в условиях кризисных ситуаций*

Постановка проблемы

В условиях современности стратегическое планирование является неотъемлемой составляющей деятельности любого предприятия, ориентированного на достижение своих целей и задач. Именно стратегическое планирование позволяет обоснованно выбрать вектор будущего развития, во многом предопределить его траекторию, несмотря на динамическое развитие социальных и экономических процессов.

Общеизвестно и не вызывает сомнений, что одной из причин внедрения стратегического планирования на предприятии выступает необходимость реакции на изменения условий функционирования предприятия. Здесь стоит отметить, что сложность стратегического планирования на практике, учитывая всю его многогранность и многоаспектность, во многом предопределяется отсутствием четко регламентированных подходов и этапов к его организации.

Учитывая вышесказанное, первостепенное значение имеет решение проблемы рациональной и научно обоснованной организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, что позволит обоснованно перейти к разработке механизмов его развития.

Анализ последних исследований и публикаций

Среди научных исследований, посвященных стратегическому планированию, выделяются работы В. В. Божковой, Н. И. Кольшкиной, Л. Г. Квасний, М. Д. Лесечко, М. Х. Мескона, З. Е. Шершневой и др. [1–17].

Принимая во внимание результаты исследований ученых [1–17] и траектории развития предприятия, в контексте этапов жизненного цикла возможные варианты организации процесса стратегического планирования могут быть сведены к трем подходам:

- 1) административному, в рамках которого стратегическое планирование осуществляется силами руководителей структурных подразделений при соответствующих консультациях с руководством (собственниками) предприятия;
- 2) экспертному, предполагающему привлечение (в том числе и на конкурсной основе) к разработке плана деятельности консалтинговые фирмы, научно-исследовательские учреждения или высшие учебные заведения);
- 3) партнерскому, который заключается в максимально совместной разработке стратегического плана деятельности руководством предприятия с работниками (представителями структурных подразделений).

Подчеркивая ценность полученных результатов вышеуказанных ученых, в то же время следует отметить недостаточную разработанность организационных основ стратеги-

ческого планирования в современных условиях, что приводит к острой необходимости продолжения исследований в данном направлении.

Цель статьи заключается в формировании направлений совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций посредством последовательной проработки этапов исследуемого процесса с адаптацией алгоритма принятия управленческих решений на каждом из них.

Изложение основного материала исследования

В современных условиях наиболее оптимальным подходом к организации стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций, является партнерский, согласно которому разработка плана происходит на основе диалога и максимально возможного согласования интересов всех внутренних заинтересованных сторон предприятия (собственники, руководство, работники).

Так, собственникам предприятия и его руководству план деятельности необходим как демонстрация работникам того, что руководящие органы четко знают и понимают как решить имеющиеся проблемы, какие действия для этого должны быть осуществлены, и каким именно образом их следует осуществлять.

В то же время, руководство предприятия и структурных подразделений не могут ограничиваться взаимодействием только с собственниками, так как стратегическое планирование в современных условиях рассматривается, как, своего рода, процесс коммуникации, к которому целесообразно привлекать работников, имеющих рациональные взгляды на развитие деятельности предприятия.

Для работников предприятия важность участия в разработке плана деятельности стратегии объясняется тем, что четко очерченные и согласованные цели, ориентиры развития позволяют строить свои планы на будущее. При этом привлечение работников к стратегическому планированию (в должностные обязанности которых это не входит) должно происходить исключительно на общественных началах, что позволит избежать излишней заинтересованности и мотивации.

Основой партнерского подхода к организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций является осознание важности и практического значения консолидации усилий и согласования интересов максимального количества заинтересованных сторон в процессе разработки плана действий и установления ответственных за их реализацию.

Итак, основными преимуществами партнерского подхода к организации процесса стратегического планирования являются:

- синергетическое сочетание интеллектуального потенциала и усилий рабочей группы, которая состоит из представителей как руководства, так и структурных подразделений;
- повышение прозрачности планирования и принятия соответствующих управленческих решений;
- тесное сотрудничество при работе над итоговым документом между разными группами работников предприятия, что содействует формированию сплоченности и мотивации;
- всестороннюю проверку и контроль наработанных решений вследствие формирования рабочих групп из представителей разных структурных подразделений.

Несложно заметить, что важное место при организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций занимает отбор потенциальных участников и формирование рабочей группы. При этом ключевым условием реализации партнерского подхода к организации процесса стратегического планирования является соблюдение максимальной прозрачности и гласности процесса от начальных этапов работы рабочей группы до контроля за реализацией итогового документа.

Процесс организации стратегического планирования с позиции партнерского подхода можно представить как совокупность трех этапов: подготовительного, основного, заключительного. Каждый из обозначенных этапов не только направлен на организацию стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, но и на реализацию самого процесса, предопределяя тем самым результат теоретического и практического характера.

По нашему мнению, для эффективной и скоординированной реализации этапов стратегического планирования целесообразно создание рабочей группы, в состав которой должны войти руководитель группы, аналитик (экономист, бухгалтер, контроллер) и представители (руководители) структурных подразделений. Очевидно, что такой состав рабочей группы требует расширения функциональных обязанностей каждого из участников и в то же время не вынуждает руководство вносить изменения в организационную структуру предприятия.

Функциональные обязанности участников рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций представлены на рисунке 1.

Ключевое значение для реализации этапов стратегического планирования имеют функциональные обязанности руководителя рабочей группы. Помимо указанных на рисунке 1 функциональных обязанностей руководитель рабочей группы осуществляет общее руководство процессом стратегического планирования, а именно: планирует работу рабочей группы; разрабатывает нормативно-методические документы и регламенты работы; утверждает, корректирует, дополняет функциональные обязанности членов рабочей группы, а также несет персональную ответственность за выполнение возложенных на рабочую группу задач.

Также нельзя отдельно не отметить значение функциональных обязанностей и роли представителей структурных подразделений при последовательной реализации этапов стратегического планирования. Так, от предоставления необходимой информации (в виде справок, отчетов) о возможности достижения поставленных целей деятельности, в конечном итоге, зависит успех разработки стратегии деятельности и методических подходов к ее реализации, учитывающих специфику работы предприятия.

Предложенные этапы организации стратегического планирования в рамках партнерского подхода связаны с рядом управленческих решений, которые должны приниматься рабочей группой. Общеизвестно, что каждое управленческое решение сопровождается этапами его формирования, выбора, принятия и реализации, что, по своей сути, аналогично исследуемой нами проблематике (разработке плана или стратегии деятельности). Данный тезис отражает разработанный алгоритм принятия управленческих решений рабочей группой при стратегическом планировании в условиях кризисных ситуаций, схема которого представлена на рисунке 2.

Представленный на рисунке 2 алгоритм:

- 1) предопределяет последовательность и очередность принятия управленческих решений участниками рабочей группы в рамках заседаний;
- 2) показывает, что любое управленческое решение сопровождается этапами его формирования, выбора, принятия и реализации;
- 3) выступает основой разработки плана-графика принятия управленческих решений (работ) участниками рабочей группы во время заседаний.

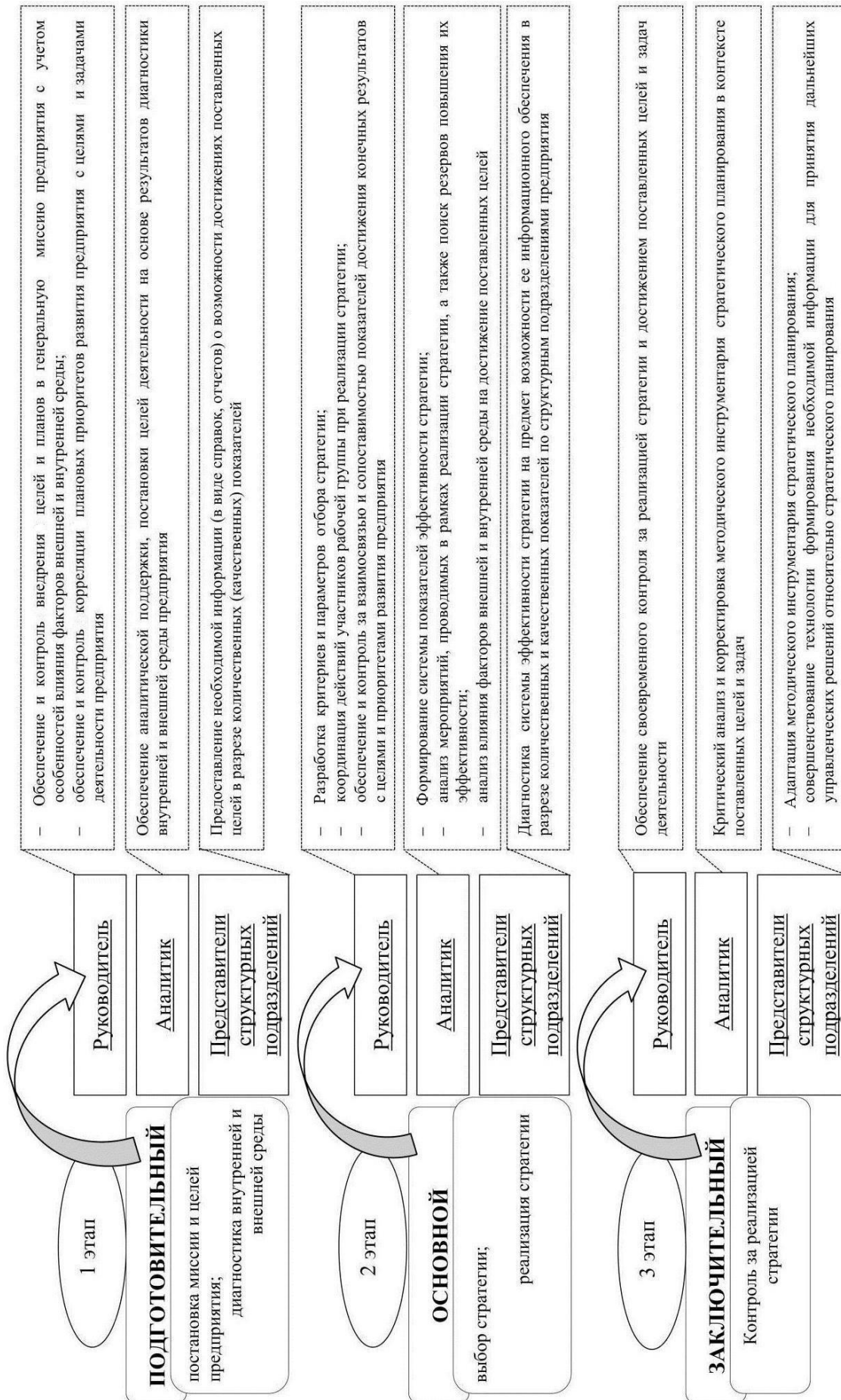


Рисунок 1 – Основные функциональные обязанности участников рабочей группы по стратегическому планированию в контексте этапов его организации (составлено авторами)



Рисунок 2 – Алгоритм принятия управленческих решений рабочей группой по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуациях (авторская разработка)

Для составления такого графика (таблица 1), который представляет особую актуальность для координации работы рабочей группы, целесообразно разделить весь планируемый массив управленческих решений по:

- времени принятия (дни, недели, месяцы);
- заседаниям рабочей группы;
- контрольным датам (дни, недели, месяцы);

– ответственным исполнителям.

Таблица 1 – Форма плана-графика принятия решений рабочей группой по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций (составлено авторами)

Заседания рабочей группы / управленческие решения	Период (день, неделя, месяц)						Ответственный исполнитель
	1	2	3	4	5	...	
<i>Первое заседание рабочей группы</i>							
– управленческое решение 1	+		✓				Ф.И.О., должность
– управленческое решение <i>n</i>		+	✓				Ф.И.О., должность
<i>Второе заседание рабочей группы</i>							
– управленческое решение 1				+		✓	Ф.И.О., должность
– управленческое решение <i>n</i>					+	✓	Ф.И.О., должность
...

Примечание – (+) – дата принятия управленческого решения; (✓) – дата контроля выполнения принятого управленческого решения

Весь массив управленческих решений, который может быть принят на заседаниях рабочей группы по стратегическому планированию, состоит из двух групп решений, направленных на само планирование стратегии и ее реализацию, в том числе и контроль.

Так, условно первая группа включает: решения по постановке миссии и целей предприятия; решения о показателях, по значениям которых в дальнейшем будет происходить контроль состояния реализации стратегии; решения об установлении предельно допустимых значений показателей; решения о критериях и методах выбора стратегии и т. д.

Ко второй группе относятся решения о: реорганизации организационной структуры предприятия; распределении и адаптации к принятой стратегии функций и полномочий работников структурных подразделений; проведении тех или иных мероприятий в рамках реализации стратегии; установлении правил и процедур; материальном, финансовом, информационном и другом обеспечении реализации стратегии и т. д.

Реализация своих функциональных обязанностей членами рабочей группы должна осуществляться регулярно. При этом на заседаниях рабочей группы, которых необходимо как минимум пять, происходит, своего рода, отчет об отдельных результатах деятельности участников, их обсуждение и корректировка.

Первым шагом после того, как было принято решение о необходимости стратегического планирования, выступает подбор участников рабочей группы с одновременным составлением множества вариантов планов и графиков ее работы, которые должны быть совместно согласованы.

Реализация вышесказанного находит свое отражение в формализации решения о создании рабочей группы (речь идет о соответствующем приказе руководителя предприятия). В приказе указываются должности участников рабочей группы (роли: руководитель, аналитики, представители структурных подразделений), а также лицо, на которое будут возложены обязанности по контролю его выполнения (как правило, руководитель предприятия). Именно на руководителя предприятия или на его заместителя целесообразно возложить обязанности по руководству рабочей группой для сохранения управленческих связей.

Одним из ключевых приложений к такому приказу должно быть Положение «О рабочей группе по стратегическому планированию», структура которого следующая:

1. Общие положения.
2. Задачи и функции рабочей группы.
3. Организация деятельности рабочей группы.
4. Права и обязанности участников рабочей группы.

5. Оценка эффективности и контроль деятельности рабочей группы.

Согласно п. 3.2 разработанного Положения, секретарь ведет протоколы заседаний рабочей группы, которые подписываются всеми ее участниками.

На первом заседании рабочей группы проводится обучение процедуре процесса планирования, пояснение участникам их роли и задач, которые поставлены перед ними, согласование формы и графика работы.

Параллельно проводят анализ реализации предыдущих стратегий (при их наличии), а также существующих данных о факторах внешней и внутренней среды. После проведения такого анализа происходит второе заседание рабочей группы, во время которой проводится формирование и обоснование приоритетных направлений стратегического планирования и путей решения возможных проблем, а также определение потенциала развития предприятия на основе анализа факторов внутренней и внешней среды.

Во время третьего заседания рабочей группы должно состояться согласование приоритетов стратегии, определение сценариев ее реализации, а также перечня мероприятий в рамках каждой ее задачи. Предложения, наработанные во время заседания рабочей группы, должны быть систематизированы и упорядочены.

Во время четвертого заседания рабочей группы происходит выбор стратегии из имеющихся вариантов, представленных участниками, определение ответственных за реализацию задач и мероприятий, согласование проекта стратегии деятельности, анализ и обоснование источников финансирования и т. д.

Стоит отметить, что для эффективности четвертого заседания рабочей группы важное значение имеет активность представителей структурных подразделений предприятия, так как именно они знают все особенности и детали деятельности предприятия. Привлечение работников структурных подразделений позволит обеспечить максимальный учет и согласование интересов наибольшего количества заинтересованных сторон предприятия.

Учитывая то, что для участия в данном заседании рабочей группы может привлекаться широкий круг представителей структурных подразделений, внешних консультантов, целесообразным является заполнение ими карты предложений/замечаний к проекту стратегии.

В случае невозможности участвовать в заседании рабочей группы карта может быть отправлена по почте (электронной почте) или передана на предприятие заранее. Структурно карты предложений/замечаний к проекту стратегии состоят из двух частей: в первой указываются контактные данные лица, которое ее заполнило, а вторая часть детально раскрывает сущность предложений/замечаний с обоснованием их целесообразности.

На пятом заседании рабочей группы представляются и анализируются результаты реализации стратегии, составляется отчет, в котором помимо выводов и перспективных путей решения возникших проблем указываются ответственные за отклонения от плановых показателей.

Одним из важнейших условий работы рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций является адекватная оценка результативности ее деятельности. Отдельно отметим, что существующие методические подходы к оценке деятельности любых коллективов, рабочих групп сводятся к оценке исключительно результатов реализации решений, без установления важности этапов их работы.

Оценку эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций целесообразно осуществлять с учетом этапов его организации по формуле:

$$\Theta = k_1 \cdot y_1 + k_2 \cdot y_2 + k_3 \cdot y_3 \quad (1)$$

или

$$\Theta = \sum_i^3 k_i \cdot y_i, \quad (2)$$

где Ξ – эффективность деятельности рабочей группы по стратегическому планированию;

$k_{1,2,3}$ – коэффициент важности соответствующего этапа организации стратегического планирования;

$y_{1,2,3}$ – уровень реализации принятых управленческих решений в рамках каждого этапа организации стратегического планирования.

В свою очередь, уровень реализации принятых управленческих решений в рамках каждого этапа организации стратегического планирования определяется по формуле:

$$y_i = \frac{\text{КРУР}}{n}, \quad (3)$$

где y_i – уровень реализации принятых управленческих решений в рамках каждого этапа организации стратегического планирования;

КРУР – количество реализованных управленческих решений, ед.;

n – общее количество принятых управленческих решений, ед.

Определение коэффициентов важности соответствующих этапов организации стратегического планирования (сумма которых равна единице) при расчете эффективности деятельности рабочей группы должно происходить на каждом предприятии отдельно, максимально учитывая специфику его деятельности. Применительно к исследуемым предприятиям сервиса и торговли, распределение коэффициентов важности этапов было получено с применением метода экспертных оценок.

В ходе исследования установлено, что формула (1) применительно к предприятиям сервиса и торговли выглядит следующим образом:

$$\Xi = 0,23 \cdot y_1 + 0,58 \cdot y_2 + 0,19 \cdot y_3. \quad (4)$$

Интервалы значений эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию и их интерпретация представлены в таблице 2. Применение пяти уровней оценки (шаг – 0,2) предоставляет возможность адекватно оценить эффективность деятельности рабочей группы по стратегическому планированию как «очень низкое», «низкое», «среднее», «достаточное», «высокое».

Учитывая установленные коэффициенты важности этапов организации стратегического планирования на предприятиях сервиса и торговли, непринятие ни одного управленческого решения будет свидетельствовать о нулевой эффективности деятельности рабочей группы, реализация решений на двух и более этапах свидетельствует, как минимум, о средней эффективности, так как приведет к значению показателя более 0,41.

Таблица 2 – Интервалы значений эффективности деятельности рабочей группы по стратегическому планированию и их интерпретация (составлено авторами)

Интервал значения	Интерпретация значения
Свыше 0,81	Высокая эффективность
0,61–0,8	Достаточная эффективность
0,41–0,6	Средняя эффективность
0,21–0,4	Низкая эффективность
До 0,2	Очень низкая эффективность

Выводы

Таким образом, сформированы направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которые нашли отражение

не только в детальной проработке этапов исследуемого процесса с адаптацией алгоритма принятия управленческих решений на каждом из них, но и в разработке комплекса необходимых регламентных документов. В свою очередь, формализация процесса организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций позволила обосновать логику деятельности соответствующей рабочей группы на предприятии: от ее создания до оценки эффективности работы.

Список литературы

1. Колышкина, Н. И. Обоснование стратегического планирования на предприятии в современных условиях / Н. И. Колышкина // Сборник научных трудов Таврического государственного агротехнологического университета (экономические науки). – 2013. – № 2(5). – С. 170–176.
2. Ибрагимов, Э. Эффективное стратегическое планирование на основе системного подхода / Э. Ибрагимов // Экономический анализ. – 2012. – Т. 10(3). – С. 274–276.
3. Божкова, В. В. Исследование категориального аппарата стратегического планирования маркетинговых коммуникаций инновационной продукции / В. В. Божкова. – Текст : электронный // Эффективная экономика : электронный научный журнал. – 2010. – № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=323> (дата обращения 10.01.2020).
4. Агеева, И. Н. Исследование процессов стратегического планирования на пищевых предприятиях / И. Н. Агеева, М. Д. Милева // Экономика пищевой промышленности. – 2010. – № 1. – С. 20–23.
5. Шершнева, З. Е. Стратегическое управление : учебник / З. Е. Шершнева. – Москва : КНЭУ, 2004. – 699 с.
6. Василенко, В. А. Стратегическое управление / В. А. Василенко, Т. И. Ткаченко. – Киев : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
7. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент / Г. Я. Гольдштейн. – 2-е изд., доп. – Таганрог : ТРТУ, 2003. – 94 с.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Корунс, 1994. – 647 с.
9. Масленников О. Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку / О. Ю. Масленников, А. Я. Шпачук // Науковий вісник. – 2007. – № 17(3). – С. 260–262.
10. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс ; перевод с английского Р. Г. Вачнадзе ; под редакцией И. А. Ушакова. – Москва : Радио и связь, 1991. – 224 с. – ISBN 5-256-00380-1.
11. Квасній Л. Г. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізми забезпечення його економічної безпеки / Л. Г. Квасній, О. М. Попівняк, О. Я. Щербан // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1(4). – С. 48–53.
12. Лесечко М. Д. Стратегічне планування / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька. – Львів : ЛРІДУ НАДУ. – 2004. – 73 с. – ISBN 966-619-114-8.
13. Сумец, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Сумец, М. И. Бондаренко. – Киев : Хай-Тек Пресс, 2010. – 240 с.
14. Ридинг, К. Стратегическое бизнес-планирование / К. Ридинг – Киев : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с. – ISBN 966-8644-39-5#0-7494-3807-X.
15. Lorange, P. Corporate Planning: an Executive Viewpoint / P. Lorange. – Englewood Cliffs: Prentice-Hal, 1980. – 245 p.
16. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; перевод с английского. – Москва : Дело, 2002. – 704 с.
17. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; перевод с английского под редакцией Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с. – ISBN 5-85173-059-5.

И. А. Ангелина, Я. С. Мусацкая
ГОВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк
Совершенствование организации процесса стратегического планирования
в условиях кризисных ситуаций

В современных условиях наиболее оптимальным подходом к организации стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций, является партнерский, согласно которому разработка плана происходит на основе диалога и максимально возможного согласования интересов всех внутренних заинтересованных сторон предприятия (собственники, руководство, работники). Основными преимуществами партнерского подхода к организации процесса стратегического планирования являются: синергетическое сочетание

интеллектуального потенциала и усилий рабочей группы; тесное сотрудничество при работе над итоговым документом между разными группами работников предприятия; всесторонняя проверка и контроль наработанных решений вследствие формирования рабочих групп из представителей разных структурных подразделений.

В ходе исследования сформированы направления совершенствования организации процесса стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, которые сводятся к последовательной проработке этапов исследуемого процесса с адаптацией алгоритма принятия управленческих решений на каждом из них. Разработанный и адаптированный алгоритм: предопределяет последовательность и очередность принятия управленческих решений участниками рабочей группы в рамках заседаний; показывает, что любое управленческое решение сопровождается этапами его формирования, выбора, принятия и реализации; выступает основой разработки плана-графика принятия управленческих решений (работ) участниками рабочей группы во время заседаний.

В рамках адаптации и формализации процесса организации стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций предопределена последовательность управленческих решений рабочей группы, на которую могут быть возложены обязанности по разработке стратегического плана деятельности предприятия.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КРИЗИСНЫЕ СИТУАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

I. A. Angelina, Y. S. Musatskaia
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovskiy, Donetsk

Organization Improvement of the Strategic Planning Process in Crisis Situations

In modern conditions, the most optimal approach to the strategic planning organization, especially in times of crisis, is a partnership one, according to which the development of the plan is based on the dialogue and the maximum possible interest coordination of all enterprise internal interested parties (owners, management, employees). The main advantages of a partnership approach to organizing the strategic planning process are: a synergistic combination of intellectual potential and the efforts of the working group; close cooperation when working on the final document between different groups of employees; comprehensive verification and control of the decisions made as a result of the formation of working groups from representatives of various structural divisions.

In the course of the study, directions to improve the organization of the strategic planning process in crisis situations, which boil down to the sequential study of the stages of the process under study with the adaptation of the algorithm for making managerial decisions on each of them are formed. The developed and adapted algorithm predetermines the sequence and order of managerial decisions by the participants of the working group in the framework of meetings; it shows that any management decision is accompanied by the stages of its formation, selection, adoption and implementation; it acts as the basis for the development of a schedule for the adoption of management decisions (work) by members of the working group during meetings.

Within the process adaptation and formalization of the strategic planning organization in crisis situations, the sequence of managerial decisions of the working group is predetermined. It may be vested with a function to develop an enterprise strategic plan.

STRATEGIC PLANNING, CRISIS SITUATIONS AT THE ENTERPRISE, STRATEGIC PLANNING IN THE CONDITIONS OF CRISIS SITUATIONS

Сведения об авторах:

И. А. Ангелина

SPIN-код: 6137-2575
SCOPUS ORCID ID: 0000-0001-9635-0862
Телефон: +380 (71) 307-24-43
Эл. почта: irinaangelina5566@gmail.com

Я. С. Мусацкая

SPIN-код: 8756-6745
SCOPUS ORCID ID: 0000-0003-9876-3456
Телефон: +380 (71) 401-78-02
Эл. почта: jana.mitina@mail.ru

Статья поступила 07.04.2020

© И. А. Ангелина, Я. С. Мусацкая, 2020

Рецензент: О. И. Черноус, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»