

УДК 005.342:351.863

Є. О. Снітко,

к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Миргород, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3583-6900>

О. М. Вареник,

к. фіз. вих., доцент, доцент кафедри менеджменту й економіки спорту, Національний університет фізичного виховання й спорту України, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5246-8065>

Н. Е. Ткаченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7709-1535>

Г. А. Федірко,

аспірант, Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3691-7748>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.155

РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ПРОГРЕСУ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Y. Snitko,

PhD in Engineering Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lugansk National Taras Shevchenko University, Ukraine, Myrhorod

O. Varenyk,

PhD in Physical Education and Sports, Associate Professor, Associate Professor of the Sports Management and Economics Department, National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

N. Tkachenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Kyiv

H. Fedirko,

PhD Student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine, Kyiv

DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL IN THE SYSTEM OF COMPETITIVE PERSONNEL POLICY OF INNOVATIVELY ORIENTED ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SAFE MANAGEMENT OF CHANGES AND PROGRESS OF HIGHER EDUCATION

В статті доведено, що на сьогодні у структурі трудової мотивації інноваційно орієнтованих підприємств переважає патріотичний й господарський типи. Соціально-побутова сфера грає істотну роль й використовується на паритетних началах з територією. У комунікативному відношенні інноваційно орієнтовані підприємства мають бути досить відкриті для персоналу; у системі інформування й зворотного зв'язку підвищена увага має приділятися територіальним аспектам діяльності. Зважаючи на особливе значення для інноваційно орієнтованих підприємств розвитку інтелектуального потенціалу та взаємин з місцевою владою функція управління персоналом здійснюється особисто

першим керівником або членом дирекції, відповідальним за зв'язки з громадськістю. Кадрова політика передбачає у першу чергу формування стратегії управління персоналом, яка враховує стратегію діяльності. Таким чином, розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи може охоплювати різні аспекти управління персоналом: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання й інші грошові затрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування тощо); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне й побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки у колективі тощо); удосконалення системи управління персоналом інноваційно орієнтованого підприємства (складу й змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо). У цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах й розробці заходів, що посилюють можливості інноваційно орієнтованого підприємства у конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи.

The article proves that today the structure of labor motivation of innovatively oriented enterprises is dominated by patriotic and economic types. The social and household sphere plays a significant role and is used on a parity basis with the territory. In terms of communication, innovation-oriented enterprises should be quite open to the staff; in the information and feedback system, increased attention should be paid to territorial aspects of activity. Taking into account the special importance for innovation-oriented enterprises of the development of intellectual potential and relations with local authorities, the function of personnel management is carried out personally by the first manager or a member of the directorate responsible for relations with the public. Personnel policy primarily involves the formation of a personnel management strategy that takes into account the activity strategy. Thus, the development of intellectual potential in the system of competitive personnel policy of innovatively oriented enterprises in the conditions of security management of changes and progress of higher education can cover various aspects of personnel management: improvement of the personnel structure (by age, categories, professions, qualifications, etc.); optimization of the number of personnel taking into account its dynamics; increasing the efficiency of personnel costs, including wages, bonuses, training costs and other monetary costs; personnel development (adaptation, training, promotion, etc.); measures of social protection, guarantees, social security (pension, medical, social insurance, social compensation, social-cultural and household security, etc.); development of organizational culture (norms, traditions, rules of behavior in the team, etc.); improvement of the personnel management system of an innovatively oriented enterprise (composition and content of functions, organizational structure, personnel, information support, etc.). In general, the choice of strategy is based on strengths and the development of measures that strengthen the capabilities of an innovatively oriented enterprise in a competitive environment due to advantages in the field of personnel in the conditions of safe management of changes and progress of higher education.

Ключові слова: розвиток інтелектуального потенціалу, система, конкурентна кадрова політика, інноваційно орієнтовані підприємства, безпека, управління змінами, прогрес, вища школа.

Key words: development of intellectual potential, system, competitive personnel policy, innovation-oriented enterprises, security, change management, progress, higher school.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сьогодні у структурі трудової мотивації інноваційно орієнтованих підприємств переважає патріотичний й господарський типи. Соціально-побутова сфера грає істотну роль й використовується на паритетних началах з територією. У комунікативному відношенні інноваційно орієнтовані підприємства мають бути досить відкриті для персоналу; у системі інформування й зворотного зв'язку підвищена увага

має приділятися територіальним аспектам діяльності. Зважаючи на особливе значення для інноваційно орієнтованих підприємств розвитку інтелектуального потенціалу та взаємин з місцевою владою функція управління персоналом здійснюється особисто першим керівником або членом дирекції, відповідальним за зв'язки з громадськістю. Кадрова політика передбачає у першу чергу формування стратегії управління персоналом, яка враховує стратегію діяльності. Дані факти у умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи актуалізують тему дослідження.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ
Й ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО
РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ
Й НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР,
ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ
ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ
ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Під конкурентною кадровою політикою інноваційно орієнтованих підприємств розуміють уявлення управлінського персоналу про цілі й способи їх досягнення у певний період його існування. Залежно від зусиль інноваційно орієнтованих підприємств ці періоди можуть характеризуватися або відродженням (тоді для нього буде характерна кадрова політика стадії формування), або ліквідацією (тоді уся кадрова політика зведеться до масового вивільнення персоналу). Стратегія управління персоналом припускає: визначення цілей управління персоналом — при ухваленні рішень у сфері управління персоналом мають бути враховані економічні аспекти інноваційно орієнтованих підприємств й потреби й інтереси працівників; формування ідеології й принципів кадрової роботи — ідеологія кадрової роботи оформляється у вигляді документу й реалізується повсякденно керівниками структурних підрозділів; визначення умов для забезпечення балансу між економічною й соціальною ефективністю використання трудових ресурсів у інноваційно орієнтованих підприємствах [1—10]. Дана безсистемність досліджень потребує його чіткого узагальнення.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Завданням статті є дослідити розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ
ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ
НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Розвиток інтелектуального потенціалу у системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств у умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи потребує відповідної класифікації стратегій:

1. Стратегія на отримання максимально можливого прибутку. Може бути присутній у двох випадках: на етапі первинного становлення інноваційно орієнтованого підприємства,

коли головне завдання власника полягає у первинному накопиченні капіталу; якщо інноваційно орієнтоване підприємство несподівано потрапляє у кризову ситуацію.

Перед інноваційно орієнтованим підприємством встає завдання пережити кризу, протриматися певний час, поки ситуація не нормалізується. Головне у політиці управління персоналом у такому разі — економія на усіх витратах, пов'язаних з цим ресурсом, — наймі, навчанні, оплаті праці. Працівниками у таких підприємствах, як правило, не дорожать, характерна висока плинність кадрів й суто економічна політика найму — тільки замість працівників, що звільнилися, або при значному розширенні об'єму робіт. Організація праці у таких підприємствах переважно індивідуальна, переважає розподіл праці й адміністративний контроль. Як стимулювання праці широко використовуються покарання. Уваги до соціально-побутових проблем працівників не приділяється. Усі питання управління персоналом вирішує тільки вище керівництво підприємства.

2. Стратегія на максимальне задоволення потреб постійних клієнтів. Може бути основою довготривалої стратегії інноваційно орієнтованого підприємства, якщо йдеться про профільний для неї бізнес й якщо її круг клієнтів обмежений. У таких інноваційно орієнтованих підприємствах працівник — активний комунікатор, що розуміє й уміє утілювати у своїй роботі принцип клієнт понад усе. Відповідно, при наймі пред'являються високі вимоги до освіти, зовнішніх даних й комунікабельності кандидата. У організації праці переважає закріплення працівників по видах клієнтів. У системі контролю нерідко переважають письмові звіти. Режим роботи — відносно вільний. Навчання персоналу концентрується на дослідженні ринку, роботі з клієнтами й особливостях пропонуванних товарів. Широко використовуються грошові стимули й гнучкий графік роботи. Покарання у таких інноваційно орієнтованих підприємствах не ефективні, але на практиці використовуються досить широко. Увага до соціальних проблем працівників обмежена.

3. Стратегія підприємства — справа. Характерна для інноваційно орієнтованих підприємств, діючих у тих секторах ринку, де споживчий попит стійко високий, а також для стабільно функціонуючих організацій, основним завданням яких є надання якісних товарів населенню [8—10]. Працівники сприймаються як професіонали по своїй спеціальності у цій сфері бізнесу. При наймі перевага віддається кандидатам, що уже мають досвід роботи у цій

галузі, часто здійснюється по особистих й галузевих зв'язках. Для інноваційно орієнтованого підприємства характерні переважання командної організації роботи й пріоритет загальних, якісних показників діяльності. Прояв активності працівників очікується у рамках їх обов'язків, як максимум — у масштабі підрозділу. Контроль за діяльністю персоналу найчастіше представлений у вигляді регулярних звітів. Стимулюється розвиток інтелектуального потенціалу через навчання, професійне зростання фахівців й керівників усіх рангів. Висока оплата праці. Значно частіше, ніж у інших інноваційно орієнтованих підприємствах, використовуються організаційні форми стимулювання й рідше — покарання. Інформація про діяльність підприємства відкрита для усього персоналу.

4. Стратегія — працівник. Характерна для інноваційно орієнтованих підприємств, які мають свою історію, стабільний колектив, підприємство представляється єдиною сім'єю. Працівник — повноцінна особа, партнер, головне джерело ефективної діяльності підприємства. У процедурах відбору широко використовуються різні психологічні методики, перевага віддається внутрішньоорганізаційному найму. Такі інноваційно орієнтовані підприємства зазвичай відрізняє гнучка організація праці, що припускає слабку визначеність функціональних обов'язків, взаємо доповнювану працівників, розвинені неформальні стосунки. Навчання підтримуються у усіх груп персоналу. У структурі трудової мотивації у рівній мірі представлені професійний, патріотичний й господарський типи. Велика увага приділяється соціально-побутовим питанням співробітників. Хороша інформованість працівників.

5. Стратегія розвитку. Може бути як центральним компонентом місії інноваційно орієнтованого підприємства, яке займається інноваційною діяльністю, так й переважаючим компонентом для будь-якого підприємства на певній стадії його існування. Домінує відношення до працівника як до основного джерела й засобу розвитку, стимулюється його інноваційна активність. Переважає командна форма організації роботи з розвинутою взаємозаміною співробітників й колективним обговоренням результатів роботи. Функція управління персоналом централізована під керівництвом одного з вищих керівників.

6. Стратегія орієнтації на територію. Характерна для інноваційно орієнтованих підприємств, які знаходяться у прямій залежності від території, на яких вони здійснюють свою

діяльність [7]. Опора робиться на зв'язку з територією у усіх аспектах роботи: переважний найм людей, що живуть на цій території або добре знайомих з нею. Добре поставлено первинне й ввідне навчання, розвинене перенавчання. Але підвищенню кваліфікації уваги не приділяється.

Необхідність вивільнення робочого часу керівництва для вирішення стратегічних питань вимагає внесення деяких змін у процеси його взаємодії з персоналом. Слід упорядкувати форми такої взаємодії. Співробітник повинен приходити до керівника не для вільної бесіди, вільної за формою й змістом, а для звіту й пропозицій, добре аргументованих. Схема може бути такою: яка ситуація зараз; що робить відділ, щоб її поліпшити; що пропонується зробити у майбутньому; які можливі позитивні й негативні наслідки використання пропозицій відділу.

Якщо керівник не згоден із співробітником, то немає сенсу вступати у тривалу дискусію з ним. Корисно, висловивши співробітнику свої сумніви, доручити йому допрацювати його пропозиції й так до тих пір, поки вони не будуть прийняті. Відпускати співробітника виконувати намічене, не переконавшись, що він досконально знає не лише те, що йому належить зробити, але й як — безглуздо. Досвід багаторазово підтвердив, що на переробку невірно зробленої роботи йде маса часу, сил, фінансових коштів; набагато вигідніше згаяти час на ретельний інструктаж співробітника, який, до речі, є прекрасною формою навчання персоналу. Для проведення таких ділових бесід доцільно встановити черговість відділів.

Поза сумнівом, вказаний підхід змусить співробітників підтягнутися й допоможе керівникові упорядкувати свій робочий час. Проте посилення авторитарного початку може мати й негативні наслідки. Тому його слід компенсувати одночасним посиленням демократичного початку. Зокрема, корисно регулярно, у кінці робочого дня проводити індивідуальні співбесіди керівників із співробітниками. Форма співбесіди могла б бути набагато вільніше за уранішні ділові бесіди, гранично стислі у часі. На співбесідах, які доцільно проводити теж за схемою, хоча й вільнішою, доцільно обговорити: що заважає, на думку цього співробітника, продуктивній роботі у цілому; що заважає хорошій роботі того або іншого відділення; що слід зробити для зміни ситуації; які особисті проблеми, пов'язані з інноваційно орієнтованим підприємством хвилюють співробітника.

В ході співбесіди керівник й співробітник могли б обговорити не стільки миттєві поточні проблеми, скільки перспективні питання розвитку й ділової кар'єри співробітника, обмінятися ідеями, проханнями, сумнівами, планами, торкнутися психологічних аспектів взаємин, особистих проблем працівника. Розподіл видів спілкування керівника й співробітника на поточне й перспективне, ділове й особове, авторитарне й демократичне представляється необхідним й корисним.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ Й ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи може охоплювати різні аспекти управління персоналом: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання й інші грошові затрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування тощо); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціально-страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне й побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки у колективі тощо); удосконалення системи управління персоналом інноваційно орієнтованого підприємства (складу й змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо). У цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах й розробці заходів, що посилюють можливості інноваційно орієнтованого підприємства у конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи.

Література:

1. Орлова-Курилова О. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 19, Ч. 2. С. 86—91.

2. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М., Кондріков І. Д. Моделі управління змінами споживчих переваг

та інноваційним підприємництвом у умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. Агросвіт. 2021. № 20. С. 8—13.

3. Паустовська Т., Бондарчук О. Еволюційний шлях зміни ролі людини у розвитку суспільного виробництва. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1475> (дата звернення: 28.10.2023).

4. Харчук Т. В. Етимологічні та правові засади тлумачення сутності конкуренції. Галицький економічний вісник. 2016. № 2 (51). С. 61—69.

5. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. Independent Journal of Management & Production. V. 13, N. 3, Special Edition ISE, S&P — May 2022. pp. 225—240.

6. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko, I. Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. International Journal Of Advanced And Applied Sciences. Volume 9, Issue 3 (March 2022). pp. 31—38.

7. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. Laplage In Review. 2021. № 7 (3). pp. 315—323.

8. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. vol. 36. pp. 192—198.

9. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. № 43 (3). pp. 403—414.

10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. vol. 36. pp. 199—205.

References:

1. Orlova-Kurilova, O. (2016), "Theoretical and methodological aspects of personnel management of an innovative enterprise", *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 19.2, pp. 86—91.

2. Orlova-Kurilova, O., Taran-Lala, O., Ivanova, L., Safronska, I. and Kondrikov, I. (2021), "Models of management of changes in consumer preferences and innovative entrepreneurship in the conditions of globalization: formation of an institutional system of a target strategy of state policy", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 8—13.

3. Paustovska, T. and Bondarchuk, O. (2022), "The evolutionary path of changing the role of man in the development of social production", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1475> (Accessed 28.10.2023).

4. Kharchuk, T. (2016), "Etymological and legal foundations of interpretation of the essence of competition", *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 51, no 2, pp. 61—69.

5. Klymchuk, O., Khodakivska, O., Kireytseva, O., Podolska, O. and Mushenyk, I. (2022), "Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course", *Independent Journal of Management & Production*, vol. 13, no. 3, pp. 225—240.

6. Khodakivska, O., Kobets, S., Bachkir, I., Martynova, L., Klochan, V., Klochan, I. and Hnatenko, I. (2022), "Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship", *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, vol. 9, no. 3, pp. 31—38.

7. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L. and Zos-Kior, M. (2021), "Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market", *Laplace in Review*, vol. 7 (3), pp. 315—323.

8. Mayovets, Y., Vdovenko, N., Shevchuk, H., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 192—198.

9. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smailin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization", *Management Theory and Studies for Rural Bu-*

ness and Infrastructure Development, vol. 43 (3), pp. 403—414.

10. Rossokha, V., Mykhaylov, S., Bolshaia, O., Diukariev, D., Galtsova, O., Trokhymets, O., Ilin, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., and Rubezhanska, V. (2021), "Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 199—205.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292