

Вх. №1
Big 22.09.2020

ВІДГУК
офіційного опонента на дисертаційну роботу
Кобченка Михайла Юрійовича
на тему: «Менеджмент ефективності землекористування
сучасних аграрних підприємств»
на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Ступінь актуальності обраної теми. Функціонування нових організаційних форм господарювання в агропродовольчій сфері, переважна більшість з яких мають приватну форму власності, формування ринкової системи економічних взаємовідносин між землекористувачами та землевласниками, загострення економічних, соціальних та екологічних проблем землекористування, необхідність врахування регіональних особливостей потребують відповідних підходів до регулювання земельних відносин. Розвиток глобалізаційних процесів потребує обґрунтування нових підходів до організації використання сільськогосподарських угідь, які дали б змогу створити умови для їх раціонального використання й охорони земель. Докорінна перебудова земельних відносин на селі, формування їх розвитку у відповідності зі світовими стандартами спонукає до створення адекватної системи менеджменту ефективності землекористування, здатної гармонізувати інтереси суб'єктів господарювання та держави, забезпечити умови для нарощування експортного потенціалу вітчизняних товаровиробників. Вказане вимагає глибокого наукового переосмислення відповідних механізмів, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Дисертація виконувалась згідно плану науково-дослідної роботи Полтавської державної аграрної академії в межах тем «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів», в межах якої запропоновано підходи до проектування сталого ефективного землекористування аграрного підприємства на основі розвитку оригінальної інвестиційної активності в підтримці екологічних механізмів

забезпечення економічної результативності (державний реєстраційний номер 0117U003102); «Управління соціально–економічним розвитком агропродовольчої сфери України», в якій запропоновано засоби підвищення конкурентоспроможності прийнятої моделі землекористування аграрних підприємств на основі оптимізації перерозподілу виробленої продукції у відповідності до попиту ринку та потреб внутрішнього споживання (державний реєстраційний номер 0118U005208); «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні», в якій визначено умови розвитку активності суб'єктів господарювання в сфері агроекологічних інвестицій та контролю динаміки земельного фонду регіону (державний реєстраційний номер 0118U005209).

Вищезазначене засвідчує актуальність обраної теми дисертації, коректність визначення предмету та об'єкту, мети та завдань представленого дослідження.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. В дисертації зроблена вдала спроба нового вирішення наукового завдання обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних положень щодо менеджменту ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств. Дисертантом залучена достатня кількість інформаційних джерел, наукових праць, матеріалів нормативно-правового, статистичного та аналітичного характеру. Дисертація характеризується чітким дотриманням логіко-структурної схеми дослідження, відповідністю наукових результатів та винесених на захист положень наукової новизни поставленій меті та конкретизованим завданням дослідження. Результати дослідження та рекомендації автора пройшли виробничу апробацію, що підтверджується відповідними документами. Зміст дисертації та автореферату відповідають її темі. Вказане є свідченням достатнього рівня обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. У дисертації висвітлено мету дослідження щодо обґрунтування теоретичних, методичних та практичних засад щодо менеджменту ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств. В роботі поставлено та реалізовано теоретико-методичні та практичні завдання. В цілому є підстави констатувати, що здобувачу вдалося вирішити завдання та досягти мети дисертаційного дослідження. Завдання корелюють з ознаками наукової новизни, відповідно шляхи вирішення зазначених завдань, обрані автором, є оригінальними.

Представлені наукові положення, висновки та пропозиції, викладені в дисертації, обґрунтовані з теоретико-методичної точки зору та є достовірними, базуються на сучасних і класичних теоріях менеджменту, дослідженнях зарубіжних та вітчизняних управлінців з ефективного землекористування в системі менеджменту аграрних підприємств, оптимальної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах розвитку нової моделі економіки та реформування системи земельних відносин, аналізі актуальних статистичних даних. Розроблені автором наукові положення підтверджені досвідом землекористування сучасних аграрних підприємств.

Вирішення у роботі конкретних наукових завдань відрізняється системним підходом та базується на використанні широкого спектру загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень, у тому числі: монографічний (при дослідженні теоретичних основ менеджменту ефективності землекористування аграрних підприємств, передумов та призначень природнього процесу зміни характеру землекористування), абстрактно-логічний (при розгляді впливу практики землеробства на процес менеджменту ефективності землекористування для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств), економіко-статистичний (при класифікації підходів землекористування в двомірній системі перетворення природних ресурсів на суспільні блага), статистичного

моделювання (при визначенні ефективних умов реалізації технологічної системи землекористування в процесі досягнення цілей забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств), розрахунково-конструктивний (при обґрунтуванні концепції розвитку агроінвестування в системі проєктування засобів підвищення ефективності землекористування), інвестиційного аналізу (при аналізі інвестиційної привабливості засобів забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства при поточній системі землекористування на базі розробленого проєкту виробництва органічних добрив на основі біогазової технології переробки рослинницької продукції), імітаційного моделювання (при дослідженні економічної еластичності результатів інвестиційного проєкту до зміни ключових параметрів їх реалізації) та ін.

В роботі об'єкт, предмет і мета мають логічний взаємозв'язок. Об'єктом дослідження є процес менеджменту ефективності землекористування, що забезпечує конкурентоспроможність аграрних підприємств. Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних засад управління сільськогосподарським землекористуванням.

Представлена дисертаційна робота Кобченка М.Ю. має логічну структуру, її зміст повністю розкриває тему наукового дослідження. Між розділами та підрозділами роботи є належний взаємозв'язок, всі розділи містять рисунки, таблиці, посилання на літературні джерела. Наведені в роботі дані підтверджені в ході дослідження. Висновки до розділів дисертаційної роботи та загальні висновки до неї є логічними й підтверджені результатами апробації на науково-практичних конференціях, публікацією у наукових фахових виданнях, впровадженням авторських пропозицій у діяльність відповідних установ.

Вищезазначене дозволяє констатувати стосовно достатньої обґрунтованості та достовірності основних положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.

Дисертант обґрунтував результати, які містять елементи наукової новизни. До найбільш вагомих здобутків можна віднести такі наукові положення:

- удосконалено концептуальні засади менеджменту ефективного землекористування аграрних підприємств на основі принципів агроекологічного інвестування, яке здійснюване шляхом оптимального розподілу результатів господарської діяльності по каналах реінвестування та поточного споживання створеного аграрним підприємством продукту в довгостроковому періоді, що дозволяє оптимальним чином забезпечувати прибутковість та екологічну сталість землекористування (с. 173-178);

- запропоновано модель менеджменту ефективності землекористування аграрних підприємств, яка ґрунтується на динамічному програмуванні Белмана і формує умови економічного обґрунтування плану агроекологічного реінвестування основної продукції через оптимізацію режиму інтенсивності землекористування в аграрному підприємстві, що дозволяє моделювати оптимальну управлінську реакцію керівництва аграрних підприємств на зміни в економічних та екологічних параметрах землекористування на відповідних етапах виробництва сільськогосподарських культур (с. 193-213);

- представлено організацію проектування системи управління землекористуванням конкурентоспроможного аграрного підприємства, яке засноване на агроекологічному інжинірингу як модифікації систем ведення сільського господарства шляхом застосування екологічних принципів відповідального управління на основі апробації інвестиційних проектів виробництва органічних добрив з біогазу, що дає змогу отримати економічні переваги від продукції з низьким ринковим попитом і суттєво підвищити ефективність землекористування та конкурентоспроможність аграрного підприємства загалом (с. 213-234);

- систематизовано теоретичні засади менеджменту землекористування аграрних підприємств, які сформовані на основі

організаційно–економічного механізму управління як сукупності інструментів і методів впливу на процеси використання земельних ресурсів та пов'язаних із цим трансформаційних процесів у господарській активності аграрних підприємств для забезпечення соціально-економічного зростання та розширеного відтворення природних ресурсів, що дозволяє сформувати умови закономірного розвитку конкурентоспроможності виробництва та сталості ресурсного потенціалу аграрного підприємства (с. 30-46);

- висвітлення організаційно–технологічних передумов управління ефективним землекористуванням аграрних підприємств, які засновані на «лендменеджменті» як системі управління землекористуванням, яка представлена ієрархією взаємно погоджених критеріїв інтенсивності землекористування, орієнтованих на отримання необхідного для забезпечення беззбитковості обсягу сільськогосподарської продукції, з оптимальною агроекологічною інвестиційною активністю, орієнтованою на вкладання у підтримання стабільного рівня продуктивного потенціалу земельних ресурсів, що забезпечує еволюційне становлення природних механізмів формування економічної результативності (с. 65-67);

- проведено типологізацію землекористування аграрних підприємств, яка заснована на кластеризації аграрних підприємств за видами ефективності землекористування в залежності від питомих витрат гумусу та питомого прибутку, що дозволяє сформувати систему управління на основі агроекологічних умов виробничих програм аграрних підприємств з дотриманням позитивного балансу гумусу (с. 137-142);

- адаптовано методичний підхід щодо проведення параметричного аналізу менеджменту землекористування сучасних аграрних підприємств, який ґрунтується на побудові матриці вирашів у системі ігрового моделювання організаційної поведінки керівництва аграрних підприємств на першому етапі та тривимірних поверхневих контурних картах для оцінки розподілу аграрних підприємств на другому етапі, що дозволяє виявляти складні нелінійні взаємозв'язки між основними параметрами системи

менеджменту землекористування аграрних підприємств (с. 144-157).

Представлені дисертантом результати дослідження, висновки та рекомендації мають як теоретичне, так і практичне значення.

Значення отриманих Кобченко М.Ю. наукових результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних засад щодо менеджменту ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств.

Практичні рекомендації за результатами дисертації впроваджено в діяльність Департаменту агропромислового розвитку Полтавської обласної державної адміністрації (довідка № 01-18/161 від 14.01.2020 р.), Департаменту агропромислового розвитку та захисту довкілля Запорізької обласної державної адміністрації (довідка № 2027/01-00 від 13.07.2020 р.), СТОВ «Спілка селян «Тростянець» Полтавського району Полтавської області (довідка № 142 від 17.12.2019 р.), С(Ф)Г «Сад» Решетилівського району Полтавської області (довідка № 261 від 20.12.2019 р.), С(Ф)Г «Івко В.І.» Решетилівського району Полтавської області (довідка № 12 від 28.01.2020 р.).

До вагомих розробок, які мають практичне значення, слід віднести: розроблений автором алгоритм динамічного програмування інтенсивності землекористування та забезпечення максимізації прибутковості обраного плану дій; розроблений інвестиційний проєкт організації виробництва органічних добрив на основі біогазової технології переробки рослинницької продукції для забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства при поточній системі землекористування.

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Полтавської державної аграрної академії при викладанні дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Менеджмент організацій», «Операційний менеджмент», «Аграрний менеджмент» (довідка № 01-11/238 від 23.12.2019 р.).

Стосовно змісту та структури дисертаційної роботи: дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 206 сторінках. Робота

містить 6 додатків на 25 сторінках, 193 найменування в списку використаних джерел, 26 таблиць, 38 рисунків.

Робота написана державною мовою. Стиль викладення матеріалів в дисертації відповідає вимогам до наукових праць такого рівня, характеризується науковістю, системністю, обґрунтованістю, логічністю та послідовністю. Мета дослідження відповідає темі дисертаційної роботи. Зміст представлених наукових завдань структурно та логічно узгоджений, їх кількість достатня для розкриття теми дисертаційної роботи та досягнення поставленої мети.

Всі розділи та підрозділи дисертаційної роботи містять результати, які становлять суттєвий науковий інтерес, є обґрунтованими та достовірними.

Зокрема, у першому розділі «Теоретичні засади менеджменту ефективності землекористування аграрних підприємств» визначено сутність менеджменту землекористування сучасних аграрних підприємств (с. 28-46), на основі чого автором проаналізовано передумови управління ефективним землекористуванням аграрних підприємств (с. 46-67). За результатами теоретичних узагальнень представлено систему оцінки ефективності сільськогосподарського землекористування (с. 67-86).

У другому розділі «Сучасний менеджмент ефективності землекористування аграрних підприємств» автором проведено аналіз ефективності землекористування в системі менеджменту аграрного підприємства (с. 105-123). За результатами розрахункових процедур конкретизовано управлінський аспект щодо типологізації землекористування аграрних підприємств з використанням кластерного аналізу (с. 124-142). Як висновок, на основі карт розподілу проведено параметричний аналіз системи менеджменту землекористування аграрних підприємств за умови оптимізації витрат (с. 143-164).

У третьому розділі «Актуалізація менеджменту ефективності землекористування конкурентоспроможного аграрного підприємства» автором сформовані концептуальні засади менеджменту ефективного

землекористування аграрних підприємств (с. 173-193); удосконалено модель менеджменту ефективності землекористування аграрних підприємств (с. 193-213); обґрунтовано проекти системи управління землекористуванням конкурентоспроможного аграрного підприємства (с. 213- 234).

Отже, результати дисертаційного дослідження Кобченка М.Ю. обґрунтовані на достатньо високому рівні та мають наукову достовірність. Висновки до розділів, загальні висновки є логічними та зрозумілими. Представлені результати дослідження можуть бути впроваджені у практичній діяльності аграрних підприємств для підвищення ефективності землекористування. Назва дисертаційної роботи «Менеджмент ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств» беззаперечно відповідає її змісту, що підтверджується як метою дослідження, так і вирішеними завданнями.

Повнота викладу в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Основні наукові результати дисертації представлені в 33 наукових працях, серед яких: 6 статей у монографіях, 1 стаття, що входить до **НМБД Web Of Science** (Syomych M., Markina I., Kobchenko M. Ecologization of land use and agricultural leading enterprises. Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics. 2018. Prague Institute for Qualification Enhancement (PRIZK) International Conference «Entrepreneurial and Sustainable Academic Leadership» (ESAL 2018). P. 443-453 (0,595/0,29 друк. арк.), 10 статей у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних баз даних (Markina I., Kobchenko M. The development of intersectoral resource–using mode to improving the efficiency of land use. Modern Science – Moderni veda. 2017. № 5. pp. 14–22. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Google Scholar, Index Copernicus**) (0,64/0,32 друк. арк.); Кобченко М. Ю. Сучасна система землеробства як ефективна складова політики «подвійного виграшу» в аграрному землекористуванні. Вісник Сумського національного аграрного

університету: Серія «Економіка і менеджмент». 2017. №12(74). С. 57–62. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Google Scholar**) (0,62 друк. арк.); Кобченко М. Ю. Інформатизація землекористування як захід підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2017. №5(84). С. 152–159. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Index Copernicus**) (0,618 друк. арк.); Маркіна І. А., Кобченко М. Ю. Формування політики управління якістю ґрунтів системи аграрного землекористування в контексті глобальних проблем. Економічний форум. № 3. 2018. С. 11–15. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Index Copernicus, Google Scholar**) (0,358/0,18 друк. арк.); Маркіна І. А., Кобченко М. Ю. Передумови ефективного землекористування аграрних підприємств у системі соціально–економічного розвитку України. Причорноморські економічні студії, 2018. Випуск 33. С. 95–101. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Indexed in the ICI Journal Master List**) (0,558/0,28 друк. арк.); Кобченко М. Ю., Маркіна І. А. Параметричний аналіз системи землекористування за умов оптимізації витрат. Вісник Одеського національного університету. 2018. Т. 23. Вип. 3(68). С. 105–111. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Index Copernicus, Google Scholar**) (0,566/0,28 друк. арк.); Маркіна І. А., Кобченко М. Ю. Сутність землекористування та засоби управління його ефективністю. Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць / редакц. кол.: Куцик П. О., Апопій В. В., Семак Б. Б. та ін. Львів: Видавництво Львівського торговельно–економічного університету, 2019. Вип. 25. С. 94–98. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat**) (0,567 друк. арк.); Кобченко М. Ю. Методичні основи оцінки ефективності сільськогосподарського землекористування. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 237–244. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index**) (0,55 друк.

арк.); Кобченко М. Ю. Концептуальні засади організації ефективного землекористування аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 86–93. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index**) (0,589 друк. арк.); Кобченко М. Ю. Формування моделі ефективного землекористування аграрних підприємств. Бізнес–Навігатор. Випуск 6.1–1 (56). 2019. С. 200–208. (Міжнародна представленість та індексація журналу: **Index Copernicus**) (0,658 друк. арк.)), 16 – у інших наукових виданнях.

Загальний обсяг опублікованих праць – 11,95 друк. арк., з яких 10,29 друк. арк. належать особисто автору, що дозволяє вважати виконаними положення п. 11 Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 167.

Положення дисертаційного дослідження, в яких відображено наукову новизну, повністю подані у зарубіжних та фахових виданнях, обговорені на науково-практичних зібраннях. Представлені у дисертаційній роботі наукові результати, висновки і пропозиції належать особисто автору, та є значним науковим доробком. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, що отримані автором особисто.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Аналіз наукових публікацій, у яких висвітлені основні наукові результати дисертаційної роботи Кобченка М. Ю., не дає підстав фіксувати допущення автором порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). В дисертаційній роботі є посилання на джерела інформації за кожним випадком використання тверджень, відомостей, ідей, розробок, статистичних даних. Представлена до захисту наукова робота відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає бажання надати достовірну інформацію про

результати власної наукової діяльності, застосовувані методики досліджень, джерела інформації.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи і її окремих положень. При загальній позитивній оцінці викладених в дисертації наукових положень, висновків та рекомендацій, слід відзначити певні дискусійні положення та зауваження, що полягають у наступному:

1. В дисертаційній роботі автором розглянуто організаційно-економічний механізм менеджменту ефективності землекористування на основі впровадження ресурсорієнтованої господарської діяльності аграрних підприємств (рис. 1.1, с. 40). Однак, не представлено способи реалізації доволі розповсюдженої в світі концепції економії ресурсів Zero waste. Авторська думка з цього приводу суттєво розширила б напрямок наукових досліджень.

2. В підрозділі 2.2 дисертаційної роботи приділено велику увагу показникам економічної ефективності землекористування, зокрема впливові виробничих витрат на ефективність (рівень рентабельності) виробництва цілого ряду сільськогосподарських культур аграрними підприємствами Полтавської області в розрізі отриманої врожайності. При цьому більш доцільно синтезувати та аналізувати інтегральний показник ефективності землекористування на основі не тільки економічної, а й екологічної та соціальної складових розвитку аграрного підприємства.

3. На основі дослідження вихідних параметрів моделювання супутньої діяльності з виробництва біогазу в рамках інвестиційного проекту конкурентоспроможного сталого землекористування аграрного підприємства (розділ 3) доцільно було б розглянути авторські пропозиції щодо ініціювання із залученням стейкхолдерів, наприклад, Біоенергетичної асоціації України, для формування невиробничої інфраструктури з акумулювання та розподілу біогазу.

4. В роботі надані конкретні пропозиції відносно реалізації проекту конкурентоспроможного сталого землекористування аграрного підприємства (підрозділ 3.3). Доцільно було б навести не тільки економічні, а

й екологічні та соціальні наслідки реалізації даного проєкту для землекористування.

5. В роботі недостатньо уваги приділено землевпорядкуванню та землеустрою, як основним складовим організаційного механізму управління земельними ресурсами на мікро- та макрорівні.

В цілому дисертаційна робота Кобченка Михайла Юрійовича залишає позитивне враження, а відмічені дискусійні положення і окремі недоліки не знижують її наукового і практичного значення.

Вищевикладене має виключно дискусійний характер, належним способом реагування на ці зауваження може бути їх коментар під час публічного захисту, що жодним чином не ставить під сумнів вагомість наукових здобутків автора.

За змістом та оформленням дисертація Кобченка Михайла Юрійовича на тему «Менеджмент ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств», відповідає встановленим вимогам Міністерства освіти і науки України, зокрема:

1. Відповідає паспорту спеціальності 073 – Менеджмент, галузь знань 07 – Управління та адміністрування.

2. Відповідає вимогам, встановленим Порядком проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 167.

3. Робота відповідає основним вимогам до дисертації.

Таким чином, дисертація Кобченка Михайла Юрійовича на тему «Менеджмент ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств» є яскравим прикладом наукового дослідження, що виконано особисто автором, характеризується завершеністю та єдністю змісту.

Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам. Дисертаційна робота здобувача Кобченка М. Ю. на тему «Менеджмент ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, враховує нові

теоретичні, методичні та практичні підходи до реалізації актуального наукового завдання щодо менеджменту ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств. Тему дисертації розкрито в повному обсязі, вирішено поставлені завдання, реалізовано мету дослідження, представлено нові наукові результати, які мають як теоретичне значення, так і практичну цінність.

Враховуючи актуальність, наукову новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також практичну значимість сформульованих положень і висновків, дисертаційна робота Кобченка Михайла Юрійовича на тему: «Менеджмент ефективності землекористування сучасних аграрних підприємств» відповідає «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління
земельними ресурсами та кадастру
Харківського національного аграрного
університету ім. В.В. Докучаєва



I. В. Кошкалда



Підписано
Керівник відділу діловодства і канцелярії

Т. Маршала

20 ____ р.