

УДК 331.108.2:656.615

**ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИКИ МІЖНАРОДНОГО
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПОРТАХ**<http://orcid.org/0000-0003-2006-3474>

Макаренко Марина Василівна, зав. каф. Менеджменту та підприємництва на морському транспорті, д. е. н., професор, Азовський морський інститут, м. Маріуполь, e-mail: mari-makva@yandex.ru, тел: +380504761766

<http://orcid.org/0000-0002-9660-986X>

Задерей Аліна Євгенівна, аспірант, Одеська національна морська академія, м. Одеса, e-mail: terra.scorp@yandex.ua, тел: +380674351529

Maryna Makarenko, Head of the Department of Management and business on a sea transport, Ph. D., Professor, Azov Maritime Institute, Mariupol, e-mail: mari-makva@yandex.ru, тел: +380504761766

Zaderei Alina, Post-graduate Student, Odessa National Maritime Academy, Odessa, e-mail: terra.scorp@yandex.ua, tel: +380674351529

M. Makarenko, A. Zaderei. Research of conditions of implementation of international human resource management practice.

The article explores the conditions of implementation of the practice of international human resource management. The present economic conditions, characterized by time compression, vast expansion of territorial business boundaries, are analyzed. Knowledge embodied in human resources is key to the success of businesses. It has been proven that, although port performance is usually measured in time, security and price / quality, the key task for modern port managers is to optimize the combination and use of their production factors to serve the global supply chain. After all, the demand for seaports stems from the demand for goods and maritime trade. Throughout the modern history of shipping, ports have enabled corporations and consumers to sell and buy world goods to the extent, speed and volume that were previously considered unthinkable. Technology has made a huge contribution to the way we do business. Under these conditions, the need for human resources professionals to apply international human resource management techniques in their functional activities is widely recognized. This is important not only for those who work in giant international companies, but also for many small and medium-sized enterprises that interact with other companies in the world market. The human factor is becoming increasingly important in modern port management. Today's business needs rapid response and adaptation to ever-changing and unforeseen circumstances. It is emphasized that ports and other segments of the global market should: be more innovative in thinking; develop various productive monitoring and surveillance tools; to form creative decisions; - keep track of the leading contemporary trends that are affecting the business world.

Макаренко М. В., Задерей А. С. Дослідження умов впровадження практики міжнародного управління людськими ресурсами в портах.

У статті досліджено умови впровадження практики міжнародного управління людськими ресурсами. Проаналізовано сучасні умови господарювання, які характеризуються стискуванням часу, неосяжним розширенням територіальних меж ведення бізнесу. Ключовими чинниками успіху підприємств стають знання, втілені в людських ресурсах. Доведено, що незважаючи на те, що ефективність портів зазвичай вимірюється часом, безпекою та співвідношенням ціна/якість, головним завданням для сучасних менеджерів портів є оптимальне поєднання та використання їхніх виробничих факторів для того, щоб обслуговувати глобальний ланцюг поставок. Адже попит на морські порти впливає з попиту на товари та морську торгівлю. Протягом сучасної історії судноплавства порти дозволяють корпораціям та споживачам продавати та купувати світові товари в тій мірі, швидкості та обсязі, які раніше вважалися немислимыми. Технології внесли величезний внесок у спосіб ведення бізнесу. За таких умов широко визнається і стає все зрозумілішою потреба фахівців з людських ресурсів застосовувати методи міжнародного управління людськими ресурсами у своїй функціональній діяльності. Це важливо не лише для тих, хто працює у гігантських міжнародних компаніях, а й багатьом малим та середнім підприємствам, які взаємодіють з іншими підприємствами на світовому ринку. Людський чинник стає все більш важливим у сучасному управлінні портами. Сьогоднішній бізнес потребує швидкого реагування та адаптації до постійно мінливих та непередбачуваних обставин. Підкреслено, що порти та інші сегменти глобального ринку повинні: бути більш інноваційними у мисленні; розроблювати різні продуктивні засоби моніторингу та спостереження; формувати творчі рішення; - відстежувати провідні сучасні тенденції, які впливають на діловий світ.

Макаренко М. В., Задерей А. С. Исследование условий внедрения практики международного управления человеческими ресурсами в портах.

В статье исследованы условия внедрения практики международного управления человеческими ресурсами. Проанализированы современные условия хозяйствования, характеризующиеся сжатием времени, необъятным расширением территориальных границ ведения бизнеса. Ключевыми факторами успеха предприятий становятся знания, воплощенные в человеческих ресурсах. Доказано, что эффективность портов обычно измеряется временем, безопасностью и соотношением цена / качество, главной задачей для современных менеджеров портов является оптимальное сочетание и использование их производственных факторов для того, чтобы обслуживать глобальную цепь поставок. Ведь спрос на морские порты следует из спроса на товары и морскую торговлю. В течение современной истории судоходства порты позволяют корпорациям и потребителям продавать и покупать мировые товары в той мере, скорости и объеме, которые ранее считались невыполнимыми. Технологии внесли огромный вклад в способ ведения бизнеса. При таких условиях широко признается и становится все более понятной необходимостью специалистов по человеческим ресурсам применять методы международного управления человеческими ресурсами в своей функциональной деятельности. Это важно не только для тех, кто работает в гигантских международных компаниях, но и многим малым и средним предприятиям, которые взаимодействуют с другими предприятиями на мировом рынке. Человеческий фактор становится все более важным в современном управлении портами. Современный бизнес требует быстрого реагирования и адаптации к постоянно меняющимся и непредвиденным обстоятельствам. Подчеркнуто, что порты и другие сегменты глобального рынка должны: быть более инновационными в мышлении; разрабатывать различные производственные средства мониторинга и наблюдения; формировать творческие решения; отслеживать ведущие современные тенденции, влияющие на деловой мир.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування для багатьох підприємств застосування менеджменту людських ресурсів є запорукою їх успіху в конкурентній боротьбі. Як показує практика, для більшості підприємств людські ресурси представляють собою суттєву одиницю операційних витрат. Одночасно, все частіше в світі підкреслюється, що ключовими чинниками успіху підприємств стають знання, втілені в людських ресурсах. Отже, вирішальне значення для розвитку, ефективності та успіху підприємства мають людські ресурси і їх не можна розглядати як витрати.

Для підприємств, які в процесі своєї діяльності взаємодіють з різними міжнародними підприємствами, до додаткових ускладнень в боротьбі за конкурентоспроможність стають різні інституційні та полікультурні обмеження щодо засобів управління людськими ресурсами. Широко визнається і стає все зрозумілішою потреба фахівців з людських ресурсів застосовувати методи міжнародного управління людськими ресурсами у своїй функціональній діяльності. Це важливо не лише для тих, хто працює у гігантських міжнародних компаніях, а й багатьом малим та середнім підприємствам, які взаємодіють з іншими підприємствами на світовому ринку. Саме до таких підприємств відносять морські торговельні порти. Більш вільне економічне середовище ХХІ ст., зменшення обмежень на рух робочої сили в напрямку розвинутих країн, поява нових технологій, приводять до того, що багато підприємств, що розвиваються, працюють на міжнародному рівні майже з початку свого створення.

В останній половині ХХ ст. майже всі аспекти виробничо-господарських відносин придбали більш інтернаціональний характер, а світ в цілому став розглядатися як «глобальне село». Переважна більшість підприємств зараз конкурують між собою вже на міжнародному ринку, так як бар'єри переміщення капіталу, тарифні обмеження та інші фактори, що обмежують можливості виходу на глобальний ринок, були якщо не ліквідовані, то скорочені. Така група чинників, умов і процесів характеризується як епоха глобалізації. Глобальні тенденції кидають виклик багатьом традиційним бізнес-моделям і змушують модифікуватися практично всі підсистеми менеджменту підприємств. Одночасно з відтворенням і широким поширенням технологій з'явилися і нові сегменти глобального ринку. Відповідно, з'явилися і нові ключові вимоги до управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія та практика управління людськими ресурсами привертає увагу науковців, оскільки саме людські ресурси визначають конкурентні переваги підприємств. Так, свої праці цій проблематиці присвятили

такі вчені, як Бекер А., Нотебум Т., Спарроу П., Харней Б., Арсур М., Каман В., Лісінк П. [1-7]. Але проблема міжнародного управління людськими ресурсами в морських портах недостатньо досліджена і потребує вивчення.

Мета статті. Метою статті є дослідження умов впровадження практики міжнародного управління людськими ресурсами в морських портах.

Виклад основного матеріалу. В системах управління персоналом компаній по всьому світу об'єктивно існують суттєві зміни. Особливо процеси трансформації систем управління персоналом найбільш наочні в аспекті міжнародних компаній. Наведемо причинно-наслідкові зв'язки між глобальними тенденціями і процесами, а також сучасною практикою управління людськими ресурсами портів. Як було зазначено раніше, умови господарювання змінилися як для державного, так і для приватного секторів економіки. Комерційні організації відчувають так званий інформаційний бум, який радикально змінює уявлення про успішну бізнес-модель, досягнення НТП забезпечують фундаментальні зрушення в технологічному розвитку і в умовах робочого середовища, радикально змінюючи не тільки саме робоче місце сучасного фахівця, а й методи управління персоналом в цьому новому середовищі. Дані процеси обумовлюють ті чи інші зміни практики управління персоналом. Так, багато з цих змін, які відбуваються в традиційних моделях управління персоналом, можуть бути віднесені до наслідків глобалізації. У той же час при вивченні глобалізації, з огляду на масштабність і комплексність процесу, представляється не завжди можливим встановити чіткі причинно-наслідкові зв'язки глобальних тенденцій і їх ефекти.

Сучасні умови господарювання характеризуються стисканням часу, неосяжним розширенням територіальних меж ведення бізнесу. Усе це має такий вплив на сферу економіки в цілому, як: демократизація і тиск на уряди з метою надання більш широких прав для працюючих в країнах, де дані права були раніше обмежені; подальша лібералізація і дерегуляція ринків; конкуренція на ринку інвестицій; збільшення економічної взаємозалежності держав; більш інтенсивні потоки капіталу, інформації та технологій; інтернаціоналізація підприємств, злиття і поглинання.

Навіть в тому випадку, коли глобалізація не впливає на організацію безпосередньо за допомогою прямої іноземної конкуренції на локальному ринку, вона привносить нову культуру порівняння з «кращими в світі» в тій чи іншій галузі, сегменті або секторі економіки, так звану культуру «бенчмаркінгу». Причому дана культура пронизує всі бізнес-процеси організації, в тому числі процеси управління персоналом. Ухвалення практично будь-якого бізнес-рішення в даний час відбувається з використанням методів порівняння показників і індикаторів операційної діяльності конкретного підприємства не тільки з локальними даними, але і з аналогічними показниками інших організацій по всьому світу. Однак незмінним залишається той факт, що людський капітал організації був і залишається основним чинником її зростання, розвитку і успіху.

Ефективна система управління персоналом організації повинна не тільки відображати, але й впливати на ці бізнес реалії за межами компанії. Комплексне вивчення сучасних тенденцій, розуміння їх впливу на функціонування підприємства в цілому і систему управління персоналом зокрема, дозволяє HR-фахівцям розробляти і розвивати такі технології і методи управління людськими ресурсами, які, по-перше, відповідають контексту реального бізнесу, а по-друге, побічно або безпосередньо сприяють нарощуванню існуючих і використанню нових конкурентних переваг, і, по-третє, відповідають дійсним запитам і потребам лінійного менеджменту підприємства.

Саме розуміння контексту функціонування системи управління персоналом сучасної організації дозволяє розробляти такі методи, технології і інструменти роботи з персоналом, які максимально відповідають стратегії компанії в області людських ресурсів.

За таких умов, складності в практиці управління людськими ресурсами, на думку Спарроу П.[3], пов'язані з необхідністю придбання додаткових компетентностей у галузі міжнародного управління персоналом, а саме: міжособистісної взаємодії (особливо

культурні аспекти); мистецтві впливу і навичках ведення переговорів; аналітичних та концептуальних здібностях; стратегічному мисленні.

Глобальна торгівля характеризується високим рівнем ризику та конкуренцією. Отже, портовій адміністрації стає дедалі важче пристосовуватися до постійно мінливого глобального середовища та протистояти глобальним портам, намагаючись покращити щорічні показники та досягти стабільного рівня імпорту/експорту. Керівництву порту необхідно підтримувати зв'язки з урядом своїх країн, правоохоронними органами, інвесторами, банками, судновласниками, експедиторами, класифікаційними товариствами, андеррайтерами, профспілками, товарними брокерами, митними брокерами, судовими брокерами, судовими агентами, ремонтними бригадами, інспекторами та іншими організаціями. На рис. 1 показано, як управління портом у типовому ланцюзі поставок є сполучною ланкою морської торгівлі, багатомодальної торгівлі та внутрішньої торгівлі [1].



Рис. 1. Управління портами в межах глобальної мережі поставок

Незважаючи на те, що ефективність портів зазвичай вимірюється часом, безпекою та співвідношенням ціна/якість, головним завданням для сучасних менеджерів портів є оптимальне поєднання та використання їхніх виробничих факторів для того, щоб обслуговувати глобальний ланцюг поставок. Адже попит на морські порти впливає з попиту на товари та морську торгівлю. Протягом сучасної історії судноплавства порти дозволяють корпораціям та споживачам продавати та купувати світові товари в тій мірі, швидкості та обсязі, які раніше вважалися немислимыми. Технології внесли величезний внесок у наш спосіб ведення бізнесу.

В адміністрації морських торговельних портів важливо вирощувати стратегів, здатних ефективно працювати на міжнародних ринкових платформах, приймаючи рішення, що мають важливе значення для майбутньої працездатності підприємства. Протягом останніх десятиліть функції управління портами були докорінно перероблені завдяки прискореній зміні морської технології з подальшою суттєвою зміною глобальної економічної потужності та торговельних моделей [3-6]:

1. Інформаційні технології - це паралельний термін, який охоплює супутникові системи та програмне забезпечення, що використовується для сприяння глобальній комунікації між портами, суднами та ланцюгами поставок. Порти отримали користь від покращеної комунікації, включаючи широке використання супутникового зв'язку та Інтернет-програмного забезпечення на борту судів, що дозволяє здійснювати обробку вантажів, навантажувально-розвантажувальні роботи, а також віддалений моніторинг та контроль судноплавних та інженерних показників судна. Керівники портів стали життєво важливими координаторами аварійно-рятувальних ситуацій та одержувачами сигналів лиха на суднах через пристрої маяка для аварійного місцезнаходження, наприклад AIS (система

автоматичної ідентифікації), тобто автоматичну систему відстеження, яка використовується для ідентифікації та розміщення суден; EPIRB (аварійне положення із зазначенням радіомаяків); персональні маяки про місцезнаходження; SART (пошуково-рятувальні радіолокаційні транспондери) і таке інше.

2. Морські технології охоплюють новинки суднобудування, морського машинобудування, суднобудування та корабельних операцій. Порти повинні бути в курсі нових типів, розмірів і конструкцій суден, що з'явилися, і відповідати вимогам своїх клієнтів, що стосуються безпечних портових операцій та ефективного перевезення вантажів.

3. Глобальна економіка та торгівля: Концепція «нової економіки», запроваджена у 1980-х роках, ілюструє перехід від економіки, що базується на виробництві, до економіки, що базується на послугах. Перехід до орієнтованої на обслуговування економіки з доданою вартістю призвів до географічної перебудови ланцюга поставок. У 1991 р. всесвітня павутина стала широко доступною, полегшуючи ділові операції та уможливаючи миттєву глобальну комунікацію. Цей прорив ще більше сприяв концепції «нав'язливого аутсорсингу» у світі, де географічні та торговельні бар'єри були зменшені. У 1990-х роках вплив на морський сектор та світові морські порти був величезним та далекосяжним; перестановка палуби змінила основні торгові шляхи зі зміщенням із Заходу на Схід. Через десять років, на зорі 2000-х років, такі країни, як Китай, Індія та Бразилія, перейшли від закритих централізовано структурованих систем до моделей, орієнтованих на капітал та експорт. По мірі зростання економіки, що швидко розвивається, глобальні порти процвітали безпрецедентним зростанням світового виробництва та морської торгівлі.

Глобальні рамки 90-х років означали епоху, коли глобальні дипломатичні переговори все частіше відображали переговорну силу портів. До 2008 р. Велика рецесія вже кинула свою тінь на грошову стабільність багатьох країн та їхні порти, де криза зовнішнього боргу буквально сприймалася багатьма як «повне випаровування ліквідності». На порти сильно впливав національний експорт країн через зменшення рівня виробництва та імпорту, через зменшення купівельної спроможності клієнтів. Знову ж таки, у той час, коли одні порти колективно пережили крах ринку через різко зменшені обсяги вантажів, інші порти залишалися незадіяними і часто характеризувалися своїми докризовими темпами зростання [5]. Оскільки конкуренція портів є побічним продуктом глобальної та регіональної конкуренції, пов'язаної з торгівлею, вона посилювалася великим ринковим бумом наприкінці 1990-х, і величезний обсяг торгівлі значною мірою збільшувався великими світовими експортерами того часу, тобто, США, Китай, Європа, Японія, Південна Корея тощо. Парадокс конкуренції у всіх галузях промисловості полягає в тому, що вона, схоже, посилюється як під час буму на ринку, так і під час ринкової кризи. Це пояснює інтенсивну портову конкуренцію як наприкінці 1990-х років, коли глобальні порти змагалися у маркетинговій стратегії та модернізації, щоб опрацювати великі обсяги вантажів, так і під час глобальної кризи 2008-2011 рр., де порти все ще конкурували, щоб забезпечити оптимальне розміщення та виправдання попередніх надмірних інвестицій. Велике значення для сучасних менеджерів портів має таке явище, як посилення переговорної сили контракту, незважаючи на глобальний клімат невизначеності та крихкі зміни їх потужності. Криза 2008 року сприяла утворенню операторів мега-терміналів та судовласницьких консорціумів, які отримали серйозні важелі впливу під час переговорів з портовою адміністрацією. У той час як порти працюють у певній географічній зоні та розміщують свій інвестиційний капітал в єдиний регіон, оператори мега-терміналів поширюють ризик за рахунок глобальних інвестицій, встановлюючи офшорні юридичні та податкові механізми. Оскільки ринкова потужність прямо пропорційна ціновій еластичності попиту, портові органи влади, які перебувають у не вигідному становищі, можуть бути змушені знижувати портові тарифи та прибуток від лізингових контрактів. У цей переломний момент як для портів, так і для економіки потрібні реальні, відчутні стратегії відновлення. Сила в єдності є ключовою для того, щоб порти працювали в союзі і

були представлені торгівельними асоціаціями, які можуть краще сприяти та захищати свої інтереси. І глобальні, і національні організації повинні створювати об'єднання для підсилення своїх позицій, які вони відстоюють перед політичним керівництвом країни. У такому разі, вони активно співпрацюють з коаліціями, які пропагують інтереси морської, торгівельної та транспортної галузей. Так, на глобальному рівні Міжнародна асоціація портів забезпечує глобальний альянс з 200 портів у 85 країнах. Порти-члени управляють понад 60% світової морської торгівлі та майже 80% світового контейнерного руху.

Висновок. Отже, людський чинник стає все більш важливим у сучасному управлінні портами. І все-таки це було елементом, який був занедбаний протягом останніх десятиліть глобалізації та інноваційних технологій. Однак економічна криза 2008 року виступала як заклик до пробудження промисловості, оскільки мега порти з найсучаснішими технологіями зазнали великих комерційних та фінансових втрат через те, що вони недооцінювали людський елемент. З іншого боку, невеликі порти з обмеженими ресурсами процвітали і виявляли свою глобальну конкурентоспроможну перевагу, просто завдяки використанню талантів та креативності людських ресурсів. Портові рекрутери часто заявляють, що для того, щоб сучасні порти та судноплавні підприємства залишалися конкурентоспроможними, їм потрібно найняти вдумливих професіоналів з здатністю критично оцінювати кон'юнктуру ринку та вирішувати проблеми з практичного, а не абстрактного, теоретичного підходів. З іншого боку, рішення, можливо, полягає в тому, що їх керівники не мотивують працівників таким чином, щоб вони проявляли всі бажані хороші ідеї, цінності та здібності. Керівників портів все частіше просять посилити корпоративний «людський капітал» за допомогою ряду методів управління людськими ресурсами, такими як: ретельні та ефективні процеси підбору персоналу, де персонал наймається на відповідну діяльність за своїми здібностями; мотивація працівників за рахунок привабливих пільг та оплати праці; підвищення кваліфікації та розвитку працівників, а також програми навчання протягом життя; визнання та винагорода інноваційності, таланту, продуктивності, вірності, завзятості тощо.

Сьогоднішній бізнес потребує швидкого реагування та адаптації до постійно мінливих та непередбачуваних обставин. Лідери постійно працюють над питанням, як перетворювати підприємства, щоб забезпечити їх конкурентоспроможність. Інновації та трансформація є невід'ємною частиною цього процесу. Отже, порти та інші сегменти глобального ринку повинні: бути більш інноваційними у мисленні; розроблювати різні продуктивні засоби моніторингу та спостереження; формувати творчі рішення; відстежувати провідні сучасні тенденції, які впливають на діловий світ.

Список використаних джерел:

1. Becker, A. & Caldwell, M. R. *Stakeholder Perceptions of Seaport Resilience Strategies: A Case Study of Gulfport (Mississippi) and Providence (Rhode Island)*. *Coastal Management*, 2015. 43(1), pp.1-34.
2. Notteboom, T. & Rodrigue, J.-P. *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*. *Maritime Policy & Management*, 2012. 39(3), pp.249-279.
3. Sparrow, P.R. *Integrating people, process and context issues in the field of IHRM*. In: Sparrow, P.R. (ed.). *Handbook of international human resource management: integrating people, process and context*. London: Wiley, 2009. pp.3-40.
4. Harney, B., & Dundon, T. *An emergent theory of HRM: A theoretical and empirical exploration of determinants of HRM among Irish small to medium sized enterprises*. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 2007. 15, 109-159.
5. Arthur, M., & Hendry, C. *Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units*. *International Journal of Human Resource Management*, 1990. 7(3), 233-250.
6. Kaman, V. A., et al. *Bureaucratic and high commitment human resource practices small service firms*. *HR Human Resource Planning*, 2001. 24(1), 33-44.
7. Liesink, P., Alfes, K., Boselie, P. and Brewster, C. *Beyond the private sector - international HRM in the not for profit sectors*. *Contemporary HRM issues in Europe*. London: Routledge, 2016.

References (BSI):

1. Becker, A. & Caldwell, M. R. (2015). *Stakeholder Perceptions of Seaport Resilience Strategies: A Case Study of Gulfport (Mississippi) and Providence (Rhode Island)*. *Coastal Management*, 43(1), pp.1-34.

2. Notteboom, T. & Rodrigue, J.-P. (2012). *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*. *Maritime Policy & Management*, 39(3), pp.249-279.
3. Sparrow, P.R. (2009) *Integrating people, process and context issues in the field of IHRM*. In: Sparrow, P.R. (ed.). *Handbook of international human resource management: integrating people, process and context*. London: Wiley. pp3-40.
4. Harney, B., & Dundon, T. (2007). *An emergent theory of HRM: A theoretical and empirical exploration of determinants of HRM among Irish small to medium sized enterprises*. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 15, 109-159.
5. Arthur, M., & Hendry, C. (1990). *Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units*. *International Journal of Human Resource Management*, 7(3), 233-250.
6. Kaman, V. A., et al. (2001). *Bureaucratic and high commitment human resource practices small service firms*. *HR Human Resource Planning*, 24(1), 33-44.
7. Liesink, P., Alfes, K., Boselie, P. and Brewster, C. (2016) *Beyond the private sector - international HRM in the not for profit sectors*. *Contemporary HRM issues in Europe*. London: Routledge.

Ключові слова: людські ресурси; міжнародне управління; морські порти; процеси глобалізації; глобальна торгівля.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; международное управление; морские порты; процессы глобализации; глобальная торговля.

Keywords: human resources; international governance; seaports; globalization processes; global trade.

Рецензент: Хаджинова О. В., декан економічного факультету, д. е. н., професор кафедри «Фінанси і банківська справа», ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Перевірено на плагіат системою:

<https://corp.eu.unicheck.com/similarity/report/afe18274fdfb44bc9136d4064df9b492>