

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя
доктору економічних наук, професору
АНДРУШКІВУ Богдану Миколайовичу

ВІДГУК

офіційного опонента – кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету

Чернушкіної Оксани Олександрівни

на дисертаційну роботу **Галиняк Лесі Олександрівни**

на тему **«Організаційно-економічний механізм стратегічного управління
кадровим потенціалом підприємства»**,

подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі
знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1.Актуальність теми дисертаційної роботи та зв'язок з науковими напрямами та темами

У контексті трансформаційних змін сучасної економіки, зумовлених впливом глобалізаційних процесів, активним впровадженням цифрових технологій, наслідками пандемічних криз та повномасштабної військової агресії, кадровий потенціал набуває визначального значення як ключовий чинник забезпечення адаптивності, інноваційної спроможності та стратегічної стійкості підприємств у середовищі високої турбулентності. У зв'язку з цим актуалізується необхідність поглиблених наукових досліджень, спрямованих на удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом, що передбачає формування інноваційних управлінських підходів, адаптованих до нових викликів соціально-економічного середовища.

Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування та забезпечення стійкого розвитку підприємств у сфері меблевого виробництва в умовах посилення конкурентного тиску, нестабільності зовнішнього середовища, цифрової трансформації та потреби в адаптації до викликів воєнного періоду.

Наукове обґрунтування й удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом набуває особливої

актуальності як процес розбудови цілісної системи управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання людських ресурсів відповідно до довгострокових стратегічних цілей підприємства. Такий механізм має враховувати галузеву специфіку, інноваційно-технологічні зміни та потребу у підвищенні соціально-економічної стійкості підприємств меблевої промисловості.

З огляду на зазначене, проблематика дослідження дисертаційної роботи є актуальною, оскільки спрямована на вирішення комплексу проблем, пов'язаних з формуванням ефективних кадрових стратегій, оцінюванням потенціалу персоналу та впровадженням інноваційних моделей управління кадрами. Розроблення організаційного інструментарію механізму управління кадровим потенціалом підприємства меблевої сфери, що є метою дисертаційної роботи Галиняк Л. О., має важливе наукове та практичне значення.

Дисертаційна робота Галиняк Л. О. виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідної теми ВК 67-21 «Теорія та методологія бухгалтерського обліку суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки» (ДР 0121U108510), внесок автора в розробку якої полягає в обґрунтуванні концептуальних положень щодо удосконалення аналітичного забезпечення обліку, аналізу та управління трудовими ресурсами на підприємствах, а також рекомендації щодо впровадження механізму оцінювання показників ефективності роботи працівників в систему управління підприємством (довідка № 2/28-581 від 12.05.2025 р.).

Тематика дисертації відповідає сучасним науковим напрямам досліджень у галузі 07 «Управління та адміністрування», зокрема за спеціальністю 073 «Менеджмент», і узгоджується з пріоритетними тематичними напрямками наукових досліджень закладів вищої освіти та наукових установ щодо розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств через ефективне використання кадрового потенціалу.

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі Галиняк Л. О. на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства», достатньо обґрунтовані і достовірні та підкріплені результатами успішної реалізації практичних заходів впровадження.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень забезпечується: дослідженням праць вітчизняних і зарубіжних науковців з проблематики стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, законодавчих та нормативно-правових документів; використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження (діалектичного методу пізнання, системного аналізу, абстрактно-логічного та емпіричного методів, статистичного та компаративного аналізу, економіко-математичних методів, системно-структурного аналізу, графічного і табличного методів); використанням сучасної інформаційної бази, що включає офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Тернопільській області, документи міжнародних інституцій, фактичні дані підприємств меблевої сфери.

Застосований у дослідженні інструментарій дозволив дисертанту належним чином вирішити поставлені завдання і сформулювати обґрунтовані висновки, зокрема: вивчити теоретико-методологічні підходи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства та сформулювати власний термінологічний базис дослідження; діагностувати проблеми в HR-менеджменті на підприємствах меблевої промисловості; провести оцінку ефективності кадрових стратегій суб'єктів господарювання меблевої галузі; здійснити аналіз впливу мотиваційних факторів на ефективність працівників з урахуванням їхніх потреб, спираючись на відповідний підхід до оцінки мотивації; враховуючи нові мотиваційні підходи, розробити стратегію кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства; на

основі складових кадрового адміністрування сформувати організаційний інструментарій для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом підприємства; з урахуванням специфіки функціонування підприємств меблевої галузі в умовах воєнного стану запропонувати дієвий організаційно-економічний механізм кадрового менеджменту.

Висновки та рекомендації, сформульовані за результатами дослідження, є логічно обґрунтованими та повною мірою відображають основні наукові положення, що впливають із мети та завдань дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота вирізняється структурованістю та внутрішньою логікою побудови, аргументованими твердженнями та практичною спрямованістю отриманих результатів, які є науково обґрунтованими, характеризуються науковою новизною.

Достовірність сформульованих та обґрунтованих теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій дисертаційної роботи підтверджується також їх апробацією на науково-практичних конференціях, публікацією у виданні, що індексується в наукометричній базі даних Scopus, у наукових фахових виданнях, використанням у практичній діяльності промисловими підприємствами та державними установами, а також у навчальному процесі.

3.Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи відзначаються науковою новизною, що в комплексі спрямована на поглиблення теоретико-методичних положень та розробку науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

Основним науковим результатом, що характеризується науковою новизною, є розроблена математична модель оцінки впливу мотиваційних факторів на ефективність працівників із урахуванням їхніх потреб, що дозволяє керівнику приймати обґрунтовані кадрові рішення (с. 97-104). Унікальність даних рекомендацій полягає в тому, що вони обумовлюють процес оцінки

мотивації в кілька етапів: оцінка рівня мотивації за ефективністю роботи співробітника; аналіз впливу мотиваційних факторів; формальне представлення залежності показників ефективності від мотиваційних факторів та графічне представлення результатів аналізу керівником оцінки впливу мотивації на ефективність роботи працівника.

Автором удосконалено інноваційну модель стратегічного управління кадровим потенціалом з урахуванням сучасних підходів HR-менеджменту та умов воєнного стану (підрозділ 2.3). Розроблено рекомендації для HR-менеджерів щодо використання практичних інструментів управління кадровим потенціалом в умовах воєнного стану.

У дисертації сформовано організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом із залученням аутсорсингових технологій (с. 128-132). Запропонований підхід передбачає реалізацію проєкту «Школа меблевіка» в рамках угоди про партнерство щодо конкурентоспроможності, який ґрунтуватиметься на ефективних навчальних програмах, залученні досвідчених викладачів та досвіді меблевої галузі, передбачатиме матеріальне та ресурсне забезпечення та використання новітньої прогресивної техніки та технології.

Автором запропоновано стратегію кадрового забезпечення як складову освітнього потенціалу підприємства, що включає коротко- та довгострокові моделі професійної підготовки (с. 134-141). Запропоновано застосування короткострокової стратегії кадрового забезпечення через навчальну модель на виробничій базі підприємства та довгострокову модель, яка передбачає навчання у фахових навчальних закладах, що дозволить подолати кадровий дефіцит на підприємствах меблевої галузі.

У дисертаційній роботі розроблено мотиваційну модель у стратегії кадрового забезпечення підприємства, яка ґрунтується на використанні матеріальних та нематеріальних стимулів, з урахуванням їх впливу на продуктивність праці, для різних категорій працівників (с. 151-159). Для оцінки

впливу кожного мотиваційного фактора на показники ефективності працівника запропоновано застосовувати методику з визначенням вагових коефіцієнтів.

Автором удосконалено організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом шляхом інтеграції компонентів психологічного відновлення працівників, функцій HR-служб та систем підтримки персоналу (с. 168-170). Підґрунтям організаційно-економічного механізму управління кадровим потенціалом слугував аналіз чинників, що призводять до зниження мотивації працівників.

Слід також відзначити запропоновані автором підходи до розуміння базових понять: кадровий потенціал підприємства визначається як ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і забезпечення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту (с. 29); персонал підприємства пропонується тлумачити як ключову рушійну силу підприємства, яка виступає сполучною ланкою між технічними засобами та економічними факторами, мобільна до змін внутрішнього та зовнішнього середовища (с. 37-38); кадрову політику пропонується розглядати як систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства (с. 48).

Подальшого розвитку набули підходи до оцінки мотивації працівників за кваліфікацією, комунікабельністю, ініціативністю, участю у соціальному житті організації та продуктивністю (с. 97-104). В аспекті запропонованого підходу наголошується на необхідності систематичного проведення анкетування з метою ідентифікації пріоритетних потреб працівників, виявлення індивідуальних мотиваційних проблем та пошуку ефективних способів їх подолання, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

4. Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення одержаних результатів підтверджується можливістю ефективного застосування запропонованих автором удосконалених стратегій

управління кадровим потенціалом підприємства та організаційного інструментарію у діяльності підприємств в умовах сучасних викликів.

Розроблені рекомендації та прикладні рішення спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств на засадах впровадження сучасного організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом.

Отримані наукові результати впроваджено на регіональному рівні та на рівні підприємств: в діяльності Департаменту економічного розвитку Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження №05-20/645 від 17.04.2025 р.) – рекомендації щодо впровадження удосконаленої стратегії управління кадровим потенціалом підприємства та організаційного інструментарію механізму управління кадровим ресурсом; Гусятинської об'єднаної громади (довідка про впровадження №423/04-15 від 08.04.2025 р.) – рекомендації щодо коригування Стратегії розвитку Гусятинської об'єднаної громади; Копичинецької міської територіальної громади (довідка про впровадження №271 від 09.04.2025 р.) – рекомендації до Програми соціально-економічного розвитку Копичинецької міської територіальної громади; Васильковецької сільської територіальної громади (довідка про впровадження №118 від 14.04.2025 р.) – рекомендації до оновлення Стратегії розвитку Васильковецької сільської територіальної громади; у практичній діяльності Приватного Підприємства «Шик» (довідка про впровадження від 08.04.2025 р.) – рекомендації впровадження організаційного інструментарію механізму управління кадровим потенціалом і вдосконаленої стратегії кадрового забезпечення; меблевої фабрики «Елегант» (довідка про впровадження №10/04-1 від 10.04.2025 р.) – рекомендації імплементації організаційного інструментарію механізму управління кадровим потенціалом підприємства, побудованого на складових кадрового адміністрування, моделі віддаленого найму аутсорсингу та ініціативах проєкту «Школа меблевика», а також впровадження короткострокової моделі кадрового забезпечення, зокрема професійного навчання на виробничій базі підприємства,

довгострокової моделі кадрового забезпечення, що включає освітній процес через фахові навчальні заклади та рекрутинг; ДП «Актона Україна» (довідка про впровадження № 21 від 15.05.2025 р.) – рекомендації впровадження організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства та методик подолання кадрового дефіциту.

Теоретичні та методичні напрацювання дисертації впроваджені в освітній процес ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ», зокрема під час викладання дисциплін «Економіка, організація та планування діяльності підприємства», «Організація планування та управління», «Економіка підприємства», «Основи підприємницької та управлінської діяльності» (довідка №01/06-112 від 14.04.2025 р.).

5. Короткий аналіз основного змісту дисертації

Дисертаційна робота має чітку структуру і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, інформаційну базу дисертаційної роботи, наукову новизну отриманих результатів, практичне значення та особистий внесок здобувача, наведено відомості про апробацію і впровадження.

У першому розділі «Теоретико-методологічні підходи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства» (с. 27-62) проведено ґрунтовний аналіз теоретичних аспектів розвитку кадрового потенціалу як елемента комплексної соціально-економічної стратегії підприємства, розглянуто роль кадрових стратегій в управлінні підприємством, акцентовано на проблемах управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємств меблевої промисловості.

У другому розділі «Оцінка ефективності кадрової стратегії підприємств меблевої промисловості» (с. 63-123) автором досліджено взаємозв'язок між показниками ефективності підприємств і кадрового потенціалу, запропоновано підхід до оцінки впливу мотиваційних факторів на показники ефективності

працівника з використанням вагових коефіцієнтів, окреслено пріоритетні напрями стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, розроблено рекомендації щодо управління кадровим потенціалом для HR-менеджерів в умовах воєнного стану.

У третьому розділі «Удосконалення стратегії управління кадровим потенціалом підприємства» (с. 124-176) обґрунтовано доцільність застосування аутсорсингу в умовах кадрового дефіциту для розвитку меблевої галузі, запропоновано концепцію «Школа меблевика» як модель професійного навчання. Автором представлено організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства, розроблено стратегію кадрового забезпечення, яка актуалізує необхідність підвищення освітнього потенціалу підприємства та управління кадровими ризиками.

Висновки, сформульовані у дисертаційній роботі, відповідають її змісту, відображають досягнення поставлених у роботі цілей і завдань, формулюють узагальнення одержаних наукових результатів, підтверджують їх новизну та практичну значущість.

6. Повнота викладу наукових положень та результатів в опублікованих працях

Кількість наукових публікацій, обсяг, якість і повнота висвітлення результатів дослідження та розкриття змісту дисертації Галиняк Л. О. відповідають встановленим вимогам Міністерства освіти і науки України. В опублікованих наукових працях автора повністю викладено основні положення дисертаційної роботи.

Загальний науковий доробок автора за темою дисертації становить 17 наукових праць загальним обсягом 4,18 друк. арк., у тому числі опубліковано 1 статтю у науковому періодичному виданні, проіндексованому у базі даних Scopus, 8 статей у наукових фахових виданнях України (2,54 друк. арк.), 8 публікацій за матеріалами міжнародних і наукових конференцій (1,64 друк. арк.). Із наведеного переліку автору належить 2,43 друк. арк.

7. Оформлення дисертації та дотримання принципів академічної доброчесності

Дисертація виконана на належному науково-теоретичному рівні з використанням сучасної термінології, характерної для спеціальності «Менеджмент», оформлена у відповідності зі встановленими вимогами.

Дисертація є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке має логічну структуру, системний виклад матеріалу та наукову цінність. Поставлена автором мета досягнута, а завдання дисертаційної роботи виконані. Зазначені наукові положення, результати теоретичних і аналітичних досліджень, висновки та пропозиції дисертаційної роботи сформульовані, апробовані і виносяться на захист уперше, що свідчить про їх наукову й практичну новизну.

Самостійний характер виконання дослідження підтверджується оригінальністю стилю викладення матеріалу, науковим внеском здобувача та його апробацією у формі публікацій і виступів.

Повний обсяг дисертації становить 228 сторінок друкованого тексту, з яких основна частина викладена на 182 сторінках. Список використаних джерел налічує 103 позиції, що засвідчує належне опрацювання наукових джерел та актуальної літератури з теми дослідження.

У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел, визначено особистий внесок автора в опублікованих у співавторстві працях. В роботі не виявлено порушень академічної доброчесності.

Тема, зміст та наукові результати дисертаційної роботи Галиняк Л. О. на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства» повністю відповідають спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи наукове та прикладне значення одержаних автором результатів, відзначаючи цілісність та завершеність дисертаційної роботи, варто звернути увагу на недостатньо аргументовані та дискусійні положення й висловити зауваження, які в окремих випадках мають рекомендаційний характер і потребують додаткового обґрунтування чи уточнення.

1. У пункті 1.1 дисертаційної роботи на с. 32-33 та у пункті 1.3 роботи на с. 58-60 автором систематизовано ключові чинники, які мають негативний і позитивний вплив на формування та впровадження стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Проте, умови воєнного стану в Україні суттєво трансформують зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств, що безпосередньо впливає на формування та реалізацію стратегії розвитку кадрового потенціалу. На наш погляд, у дисертаційній роботі варто було б детальніше розглянути чинники, які впливають на цей процес у специфічному контексті воєнного часу: руйнування інфраструктури та релокація бізнесу, державні програми підтримки бізнесу та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, мобілізація та втрата частини трудового ресурсу, міграція населення, зокрема, кваліфікованих кадрів за кордон, хоча автор в роботі постійно згадує про вплив зазначених чинників на діяльність меблевих підприємств.

2. У пункті 2.1 дисертаційної роботи під час дослідження взаємозв'язку показників ефективності підприємства з показниками кадрового потенціалу (с. 63-93), аналіз стану кадрового потенціалу підприємств меблевої галузі виконаний лише за такими трудовими показниками, як кількість зайнятих працівників на підприємствах, які займаються виробництвом меблевої продукції (табл. 2.2, с. 68) та кількість працівників провідних українських меблевих компаній (табл. 2.6, с. 91). Вважаємо за доцільне розширити аналітичну частину дисертаційної роботи аналізом кадрового потенціалу меблевих підприємств за переліком структурних компонент та оціночних

показників в розрізі авторського трактування поняття «кадровий потенціал» та його структури (рис. 1.1, с. 29).

3. У дисертаційній роботі для аналізу взаємозв'язку показників ефективності підприємства з показниками кадрового потенціалу (пункт 2.1), обґрунтування організаційного інструментарію механізму управління кадровим потенціалом підприємства (пункт 3.1) та розробки стратегії кадрового забезпечення (пункт 3.2) було відібрано Приватне Підприємство «Гусятинська меблева фабрика «Елегант»». Проте, автором надано довідки про провадження результатів дослідження додатково з таких підприємств меблевої галузі, як Приватне Підприємство «Шик», ДП «Актона Україна». З метою обґрунтованості запровадження у практику діяльності додатково визначених підприємств теоретико-методичних результатів дисертаційної роботи, вважаємо за доцільне здійснити відповідний аналіз й на зазначених меблевих підприємствах.

4. Запропонований у дисертації організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом (рис. 3.22, с. 170) не повною мірою охоплює результати проведеного дослідження. Зокрема, не конкретизовано місце і роль моделі оцінювання мотиваційних факторів (с. 97-104) та розробленого мотиваційного механізму (рис. 2.21, с. 105), а також не відображено організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства (рис. 3.6, с. 132). На нашу думку, інтеграція зазначених компонентів до організаційно-економічного механізму управління кадровим потенціалом сприяла б підвищенню аналітичного та практичного значення дисертаційної роботи.

5. У дисертаційній роботі мають місце ілюстрації, які не несуть ґрунтового змістового наповнення, а лише візуалізують текст роботи (рис. 1.9 (с. 52), рис. 1.10 (с. 53), рис. 1.11 (с. 55), рис. 1.12 (с. 59), рис. 2.6 (с. 80), рис. 2.7 (с. 81), рис. 2.8 (с. 86), рис. 2.24 (с. 113), рис. 2.25 (с. 114), рис. 3.2 (с. 128)); у пункті 1.3 (с. 58), пункті 2.1 (с. 72-74), пункті 3.1 (с. 127), пункті 3.2 (с. 134),

пункті 3.3 (с. 160) дисертаційної роботи спостерігається певна надмірність описових фрагментів, що дещо знижує динаміку наукового викладу.

Проте, зазначені дискусійні положення та зауваження мають рекомендаційний характер щодо ідентифікації можливих напрямів подальших досліджень автора і не знижують наукової та прикладної цінності одержаних у дисертаційній роботі наукових результатів.

9. Висновок щодо дисертаційної роботи в цілому

Дисертаційна робота Галиняк Лесі Олександрівни на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства» є самостійним, завершеним кваліфікаційним науковим дослідженням, містить вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає у розвитку теоретичних засад, розробці науково-практичних підходів та формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

Дисертаційна робота містить нові, науково обґрунтовані, раніше не захищені наукові положення та результати, отримані особисто автором. Дослідження виконано на достатньо високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях, основні наукові положення та отримані результати обґрунтовано, достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях. Наведена в дисертації анотація повною мірою висвітлює основні положення та висновки наукового дослідження, відображає структуру роботи та послідовність викладу теоретичного матеріалу. Фактів порушення академічної доброчесності в роботі не виявлено.

Враховуючи ступінь наукової новизни представлених теоретичних та практичних результатів досліджень, отриманих висновків та рекомендацій, їх достовірність та наукову обґрунтованість, рівень виконання поставленого наукового завдання та оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності, ступінь апробації і відображення основних положень дослідження,

дисертаційна робота Галиняк Лесі Олександрівни на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам наказу МОН України від 12.01.2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), пп. 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 року № 44 (зі змінами), а її автор, Галиняк Леся Олександрівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницького національного університету

Оксана ЧЕРНУШКІНА

Підпис офіційного опонента канд. екон. наук, доцента, доцента кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Чернушкіної О.О. засвідчую:

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету,

доктор технічних наук, професор



Олег СИНЮК