

*Голові разової спеціалізованої вченої ради
PhD 8829
Хмельницького національного університету
д-ру екон. наук, професору
Євгенію РУДНІЧЕНКУ*

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету
Чернушкіної Оксани Олександрівни
на дисертаційну роботу **Посвалюк Ольги Андріївни**
на тему «**Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки**», подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження

У сучасних умовах трансформації національної економіки, викликаній масштабною воєнною агресією, руйнацією виробничих потужностей та критичної інфраструктури, особливого значення набуває людський капітал як визначальний чинник забезпечення життєздатності та стратегічного розвитку промислових підприємств. Персонал відіграє провідну роль у формуванні адаптивного потенціалу підприємств, їх здатності реагувати на зовнішні виклики, відновлюватись після кризових потрясінь і формувати довгострокову конкурентоспроможність.

Збереження, відновлення та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств розглядається як один із ключових напрямів стратегічного управління та є передумовою економічного відновлення країни у повоєнний період. Ефективне управління промисловими підприємствами в умовах посткризової відбудови вимагає розроблення та впровадження нових підходів і механізмів, орієнтованих на збереження ключових фахівців, залучення висококваліфікованих кадрів, формування стратегічного бачення

управління кадровим потенціалом, що базується на принципах комплексності, цілісності, безперервності та інноваційності.

Забезпечення відновлення та подальшого стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування промислових підприємств можливе лише за умови системного підходу до формування, ефективного використання та підвищення кадрового потенціалу, адаптованого до викликів сучасного соціально-економічного середовища.

З огляду на зазначене, проблематика дослідження та тема дисертаційної роботи є актуальними. Розробка теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки, що є метою дисертаційної роботи Посвалюк О. А., має важливе наукове та практичне значення.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота Посвалюк О. А. виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (ДР 0122U001212), внесок автора в розробку якої полягає в обґрунтуванні базових засад впровадження системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств як одного з елементів стратегії безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, висновки та рекомендації, що знайшли відображення в дисертаційній роботі Посвалюк О. А. на тему «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах

повоєнної економіки», повною мірою досліджені та обґрунтовані, про що свідчать структурна побудова та зміст роботи.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень забезпечується: вивченням дисертантом значного обсягу наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців з кадрового менеджменту та управління кадровим потенціалом; використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження (історичного аналізу та теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу і синтезу, системного аналізу, графічних методів, економіко-математичних, моделювання та розрахунково-конструктивних методів, абстрактно-логічних, структурно-функціональних); апробацією наукових результатів на науково-практичних конференціях, публікаціями отриманих наукових результатів, а також використанням сучасної інформаційної бази, що включає офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, Вінницького регіонального відділення статистики, Єдиної державної бази України з питань освіти, Каталогу компаній України, фактичні дані машинобудівних підприємств Вінницької області.

Використання зазначеного інструментарію дослідження дало змогу дисертанту вирішити поставлені завдання і сформулювати обґрунтовані висновки, зокрема: дослідити генезис теорії управління кадровим потенціалом підприємства; охарактеризувати принципи, методи та наукові підходи в оцінюванні кадрового потенціалу промислових підприємств; обґрунтувати концепцію управління кадровим потенціалом промислових підприємств в умовах повоєнної економіки; дослідити показники кадрового забезпечення машинобудівної промисловості Вінницької області за сучасних умов господарювання; здійснити аналіз чинників формування та відродження кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах дефіциту робочої сили; обґрунтувати методологію оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств; визначити складові елементи та види забезпечення процесів управління кадровим потенціалом промислового підприємства; розробити інноваційні моделі оцінки кадрового потенціалу

промислових підприємств; побудувати архітекtonіку і обґрунтувати практичне застосування системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної економіки.

Висновки та рекомендації, сформульовані за результатами дослідження, є логічними і повною мірою відображають основні результати, що впливають з мети та поставлених завдань дисертаційної роботи. Дисертаційну роботу відрізняє продуманість структури, теоретично виважені докази та практична націленість отриманих результатів, які є науково обґрунтованими, характеризуються науковою новизною.

Достовірність та обґрунтованість основних наукових положень дисертаційної роботи підтверджується також їх апробацією на науково-практичних конференціях, публікаціями у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних Scopus та Web of Science, розділах монографій, закордонному виданні, у наукових фахових виданнях, використанням у практичній діяльності промисловими підприємствами та державними установами, а також у навчальному процесі.

Основні положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації, їх новизна

Результати проведених автором наукових досліджень характеризуються новизною, що в комплексі спрямована на поглиблення теоретико-методичних положень та розробку науково-прикладних рекомендацій щодо формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств у повоєнний період відновлення економіки.

Основним науковим результатом, що характеризується науковою новизною, є спроектована архітекtonіка побудови системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства, що включає авторську методику перевірки достатності стимулів для мотивації конкретного працівника з числа персоналу стратегічного кадрового ядра до саморозвитку і поліпшення результатів власної діяльності (с. 198-205; 214-231). Унікальність

даних рекомендацій полягає в тому, що вони дозволяють визначити ключові параметри контролю ефективності проходження процесів у рамках системи управління, критичних точок контролю та спектру можливих управлінських дій і рішень за його результатами.

Автором вперше обґрунтовано науково-методичний підхід щодо оцінки потенційної спроможності працівника підприємства підвищувати результативність у його діяльності і нарощувати особистий трудовий потенціал (с. 206-213). Цей підхід ґрунтується на врахуванні параметрів трудового стажу, віку, складності та результативності виконання функціональних обов'язків на робочому місці, дозволяє обґрунтувати межі ймовірності опанування ним видів робіт, завдань, вмінь, функцій, операцій за типами складності та означити орієнтовний перелік ключових точок контролю параметрів і показників індивідуального трудового потенціалу з описом критичних меж, можливих причин їх досягнення, напрямів більш детального дослідження означених параметрів та ключових висновків за його результатами.

Слід також відзначити запропоновані автором підходи до розуміння базових понять: трудовий потенціал розглядається як існуючі і перспективні можливості персоналу щодо здійснення трудової діяльності; кадровий потенціал підприємства визначається як характеристика сукупних можливостей кадрового складу забезпечувати стійкий розвиток діяльності та ефективно реалізовувати поставлені завдання (с. 46-48).

У дисертації удосконалено діючу парадигму управління кадровим потенціалом підприємства на основі видозміни її окремих концептуальних засад з урахуванням сучасних викликів економічного середовища та кадрово-демографічних змін України повоєнного часу (с. 79-81). Це дало змогу окреслити цільові напрями вирішення виявлених проблем на рівні системи кадрового менеджменту і базових шляхів досягнення поставлених цілей за кожним напрямом.

Автором удосконалено науково-методичний підхід щодо встановлення складу персоналу, віднесеного до числа кадрів та стратегічного кадрового ядра

(с. 135-149). Особливістю даного підходу є можливість побудови деталізованої моделі оцінки кадрового потенціалу з урахуванням різних рівнів внеску до нього кожного представника кадрів.

Удосконалено ієрархічну структуру напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом підприємства (с. 132-134), особливістю якої є трирівневість: формування методології відбору; методології оцінки кадрового потенціалу підприємства та потенціалу його кадрового ядра; методології оцінки окремих процесів управління кадровим потенціалом.

Автором запропонований підхід до удосконалення процесів управління кадровим потенціалом, згідно якого обґрунтовано місце системи управління кадровим потенціалом як підсистеми міжелементної взаємодії (с. 152-172). Особливістю даного підходу є акцент на тому, що загальна система управління формує, корегує і доповнює комплекс нормативного, методичного, організаційного, інформаційного та матеріального забезпечення повноцінного функціонування процесів управління кадровим потенціалом.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства на основі застосування інноваційної моделі оцінки індивідуального трудового потенціалу кадрів (с. 173-197), що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє оцінити як рівень відповідності наявних трудових можливостей працівника вимогам певного робочого місця, так і його перспективні й резервні трудові можливості підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства.

Подальший розвиток отримала структурна декомпозиція кадрового потенціалу підприємства в контексті можливостей його оцінки з виокремленням індивідуального, попідрозділового та рівня підприємства в цілому (с. 55-58), що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє враховувати у подальшій системі формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу як індивідуальні трудові можливості кожного представника кадрів, так і їх сукупні можливості та перспективну результативність при роботі в групі.

Систематизація базових чинників впливу на процеси кадрового забезпечення промислових підприємств на регіональному рівні та на макрорівні в цілому набуло подальшого розвитку (с. 128-130), що стало результатом обґрунтування ключових особливостей кадрового забезпечення й результатів діяльності персоналу машинобудівних підприємств Вінницької області за критеріями територіального розміщення, типу власності та основного виду діяльності, а також внутрішніх чинників формування і розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств за критеріями керованості та спрямованості дії відносно окремих процесів управління.

Ознайомлення зі змістом дисертації свідчить про глибину розроблення автором досліджуваної проблематики та суттєву новизну його наукового доробку.

В першому розділі «Теоретико-методичні основи формування та оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств» проведено ґрунтовний аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, які працювали над даною проблематикою (с. 31-87). Опираючись на результати аналізу літературних джерел, автором досліджено генезис теорії управління кадровим потенціалом підприємства, означено принципи, методи та наукові підходи в оцінюванні кадрового потенціалу промислових підприємств, сформульовано концепцію управління кадровим потенціалом промислових підприємств в умовах повоєнної економіки.

У другому розділі «Оцінка стану та факторів підвищення кадрового потенціалу машинобудівних підприємств» автором проведено детальну оцінку стану та факторів нарощування кадрового потенціалу машинобудівних підприємств (с. 88-151), зокрема, виконано аналіз кадрового забезпечення машинобудівної промисловості Вінницької області за сучасних умов господарювання, оцінено чинники відродження та формування кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах дефіциту робочої сили, обґрунтовано методологію оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств.

У третьому розділі «Структура системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств» (с. 152-233) обґрунтовано складові елементи системи та види забезпечення процесів управління кадровим потенціалом промислового підприємства, розроблено інноваційні моделі оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств, побудовано архітектуру та обґрунтовано практичне застосування системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної економіки.

Вищевикладене дає підстави зробити висновок, що поставлена автором мета досягнута, а завдання дисертації виконані. Висновки, сформульовані у дисертаційній роботі, відповідають її змісту, підтверджують глибину та наукову оригінальність проведеного дослідження. Розроблені в дисертації підходи й одержані результати являють собою теоретичну і методичну основу формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств за умов повоєнної відбудови економіки.

Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційної роботи

Теоретичне значення результатів проведеного дослідження полягає в тому, що викладені в ньому теоретичні положення, науково-практичні рекомендації та пропозиції створюють методичну основу для формування, оцінки та обґрунтування засад підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств у період повоєнного відновлення економіки країни. Зокрема, у дисертації спроектовано архітектуру та обґрунтовано побудову системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах повоєнної економіки. Основні положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації, характеризуються новизною і створюють підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері кадрового менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дисертації, доведено до рівня методичних

розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом промислових підприємств. Розроблені рекомендації можуть бути використані промисловими підприємствами для підвищення ефективності формування, оцінювання та обґрунтування стратегій підвищення кадрового потенціалу з урахуванням сучасних викликів економічного середовища та формування фундаментальних засад розвитку у повоєнний період.

Отримані наукові результати впроваджено на регіональному рівні та на рівні підприємств: в діяльності Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької ОВА (довідка про впровадження № 415/о-4 від 13.03.2025 р.) – рекомендації щодо впровадження системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємств при формуванні стратегії регіонального розвитку Вінницької області; департаменту економіки і інвестицій Вінницької міської ради (довідка про впровадження № 11/00/004/185430 від 10.02.2025 р.) – рекомендації для впровадження містоутворюючими підприємствами структурних елементів та базового наповнення паспорту робочого місця й карти оцінки можливостей і компетенцій працівника; Хмельницької обласної організації спілки економістів України (довідка про впровадження № 5 від 06.03.2025 р.) – рекомендації впровадження концептуальних засад видозміни діючої парадигми управління кадровим потенціалом; у практичній діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (довідка про впровадження № 65 від 12.02.2025 р.) – рекомендації впровадження моделі первинної оцінки кадрового потенціалу; ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 144 від 04.02.2025 р.) – рекомендації імплементації у внутрішній системі управління персоналом ієрархічної структури напрямів розбудови методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом та комплексу методичного забезпечення системи управління кадровим потенціалом; ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 24 від 13.03.2025 р.) – рекомендації впровадження ієрархічної структури напрямів розбудови

методології оцінки процесів управління кадровим потенціалом підприємства; ТОВ «Вінницький агрегатний завод» (довідка про впровадження № 47 від 25.02.2025 р.) – рекомендації щодо впровадження схематизованої структури карти оцінки можливостей і компетенцій працівника підприємства; ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 245 від 20.02.2025 р.) – рекомендації імплементації моделі оцінки індивідуального трудового потенціалу, кадрового потенціалу в розрізі окремих груп персоналу структурних відділів та підприємства в цілому; ТОВ «Турбівський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 85 від 05.02.2025 р.) – обґрунтування місця системи управління кадровим потенціалом в якості підсистеми міжелементної взаємодії у загальній системі управління; ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» (довідка про впровадження № 145 від 17.02.2025 р.) – рекомендації впровадження комплексу методичного забезпечення управління кадровим потенціалом підприємства.

Результати досліджень використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент», «Економіка праці і соціально-трудова відносини» та Вінницького державного педагогічного університету при викладанні таких дисциплін, як «Основи менеджменту» та «Управління персоналом».

Зміст та завершеність дослідження

Дисертація Посвалюк О. А. «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки» є самостійною науковою роботою, яка є завершеною і в повному обсязі відображає підготовлені для публічного захисту наукові положення, результати теоретичних і аналітичних досліджень, а також дані щодо їх практичного впровадження. Дисертаційна робота повною мірою відображає особистий внесок дисертанта в розвиток теоретичних та прикладних питань сфери формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових

підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки.

Повнота викладу основних результатів дисертації в опублікованих працях автора

Основні результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення у 19 наукових працях загальним обсягом 10,9 друк. арк., у тому числі опубліковано 1 статтю у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних Scopus та Web of Science (1,4 друк. арк.), 2 розділи у монографіях англійською мовою (1,7 друк. арк.), 1 статтю у закордонному виданні (1,1 друк. арк.), 6 статей у наукових фахових виданнях (3,7 друк. арк.) (із них 1 – у співавторстві), 9 публікацій, що додатково відображають результати дослідження.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи наукове та прикладне значення одержаних автором результатів, варто звернути увагу на дискусійні положення та висловити зауваження, які в окремих випадках мають рекомендаційний характер і слугують підставою для обговорення в дискусійному порядку.

1. На рис. 1.9 дисертаційної роботи (с. 69) автором представлено основні показники оцінки потенціалу кадрів у системі KPI та висловлена позиція про необхідність розбудови якісної аналітичної системи оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств на засадах системи ключових показників ефективності (с. 71-72). Проте, аналіз стану кадрового потенціалу машинобудівних підприємств Вінницької області (с. 111-126) виконаний лише за такими трудовими показниками, як середньоспискова чисельність персоналу, фонд оплати праці, середньомісячна заробітна плата одного працівника, результативність роботи персоналу. Вважаємо за доцільне доповнити аналітичну частину дисертаційної роботи аналізом кадрового потенціалу машинобудівних підприємств за переліком показників визначення стану, тенденцій та обґрунтування напрямів підвищення кадрового потенціалу в

розрізі авторського трактування поняття «кадровий потенціал».

2. Другий розділ дисертації містить різноспрямований та глибокий аналіз стану та факторів нарощування кадрового потенціалу машинобудівних підприємств як на прикладі машинобудівного сектору Вінницької області, так й з врахуванням загальноукраїнських тенденцій та показників у промисловості загалом. Проте, з нашої точки, аналітичний матеріал дослідження можна було б розширити за рахунок вивчення структурних змін кадрового потенціалу внаслідок повоєнних міграційних процесів.

3. У пункті 2.2 дисертаційної роботи для обґрунтування чинників відродження та формування кадрового потенціалу промислових підприємств (с. 110-130) відібрано ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ПрАТ «Барський машинобудівний завод», ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод». Проте, автором надано довідки про провадження результатів дослідження додатково з таких машинобудівних підприємств Вінницької області, як ТОВ «Вінницький агрегатний завод», ТОВ «Турбівський машинобудівний завод», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш». З метою обґрунтованості запровадження у практику діяльності додатково визначених підприємств теоретико-методичних результатів дисертаційної роботи, вважаємо за доцільне здійснити відповідний аналіз й на зазначених машинобудівних підприємствах.

4. В пункті 2.3 дисертації автором послідовно та деталізовано презентується методологія оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах повоєнної економіки. З огляду на це, рис. 2.9 (с. 133), на якому відображено схематизацію ієрархії напрямів розбудови методології оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, було б доцільно доповнити ключовими аспектами визначеної методології, які забезпечуватимуть її адаптацію до умов повоєнної економіки.

5. У третьому розділі дисертації ґрунтовно викладені методологічні засади побудови системи управління процесами формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств. Проте, на нашу

думку, під час формування інформаційного базису системи управління кадровим потенціалом на підприємстві доцільно врахувати відмінну компетентнісну участь працівників різних категорій у стратегічному розвитку підприємства та доповнити карту оцінки можливостей і компетенцій працівника (рис. 3.5, с. 166; табл. 3.1, с. 168; табл. 3.2, с. 169), моделі оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств (табл. 3.3, с. 176; табл. 3.4, с. 179; табл. 3.5, с. 183; табл. 3.6, с. 190; рис. 3.8, с. 196), методику оцінки коефіцієнта потенційної спроможності працівника з числа кадрів підвищувати результативність і нарощувати особистий трудовий потенціал (рис. 3.11, с. 207) критеріями, що враховують цей аспект, та компетенціями стратегічного управління.

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

Загальний висновок

Дисертаційна робота Посвалюк Ольги Андріївни на тему «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, містить вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає в поглибленні теоретико-методичних основ та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо розробки архітектури системи управління процесами формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки.

Дослідження виконано автором на достатньо високому теоретико-методологічному рівні, основні положення та отримані наукові результати висвітлено у публікаціях автора. 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.

Ступінь наукової новизни представлених теоретичних та практичних результатів досліджень, отриманих висновків та рекомендацій, їх достовірність та наукова обґрунтованість, рівень виконання поставленого наукового завдання та оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності, ступінь апробації і відображення основних положень дослідження дозволяють зробити висновок про те, що дисертаційна робота Посвалюк Ольги Андріївни на тему «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки» 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, Посвалюк Ольга Андріївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницького національного університету



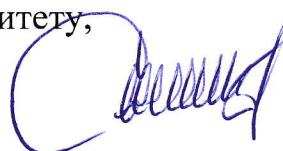
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Підпис рецензента 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