

## ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора

**Салиги Костянтина Сергійовича**

на дисертаційну роботу

**Тарасової Ганни Олександрівни «Управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності»**, представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

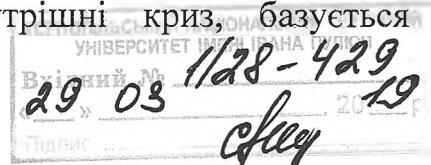
### **АКТУАЛЬНІСТЬ ОБРАНОЇ ТЕМИ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З НАУКОВИМИ ПРОГРАМАМИ, ПЛАНАМИ, ТЕМАМИ**

На сучасному етапі розвитку світової економіки більшість країн знаходяться в умовах трансформації економіки. Багато які з підприємств опинились у кризовому стані, оскільки для управління підприємствами використовували методи, що не відповідають ринковим перетворенням, а нове покоління управлінців намагається копіювати закордонний досвід. Все це свідчить про те, що складність умов та їх тривалість створюють домінуючий вплив на процеси функціонування та розвитку вітчизняних підприємств.

Необхідність вирішення питань підвищення ефективності розвитку промислових підприємств в умовах економічної нестабільності завжди висувалося на перше місце при організації забезпечення виробництва, змінювалися лише способи і інструменти здійснення виробничих процесів. На вітчизняних підприємствах промисловості основним методом забезпечення розвитку є використання принципів системи менеджменту якості, основний зміст якої зводиться до недопущення дефектів у виробництві шляхом своєчасного виявлення та усунення першопричин браку і встановлення загальної відповідальності за забезпечення виробничих процесів.

У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває моніторинг основних тенденцій змін в економіці України та формування зважених, адекватних цим змінам атракторів подальшого розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. Актуальність обраного наукового напряму підтверджено тим, що за цією тематикою працювали лауреати Нобелівської премії: Д. Б'юкенен, С. Кузнець, Г. Саймон, Р. Фріш, Т. Сарджет.

На користь наукової вагомості та актуальності дисертаційної роботи свідчить відповідність тематики дослідження науково-дослідній роботі кафедри обліку та аудиту факультету економіки та бізнесу Київського національного університету технології та дизайну за діючою темою: «Управління суб'єктами господарювання в умовах трансформації інформаційного середовища: обліково-контрольний підхід» (№ 16.04.60), у якій розроблено науково-методичний підхід до прогнозування кризових явищ при управлінні промисловим підприємством, який враховує особливості виникнення зовнішніх та внутрішніх криз, базується на



формалізації процесу прогнозування різноманітних складових кризових явищ та надає підстави для використання отриманих прогнозів для розвитку промислового підприємства. Планами науково-дослідних робіт ПВНЗ «Європейський університет» за темою «Управління якістю розвитку в умовах системних дисбалансів» (номер державної реєстрації 0114U005433), де автором запропоновано науково-методичний підхід щодо активізації антикризових стратегій розвитку промислового підприємства на підставі слабких сигналів, що базується на використанні моделі оцінювання близькості промислового підприємства до кризового стану, та який забезпечує превентивну адаптацію промислового підприємства до різних змін зовнішнього середовища або змін траєкторії розвитку підприємства.

### **СТУПІНЬ ОБГРУНТОВАНOSTІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ, ЇХ ДОСТОВІРНІСТЬ І НАУКОВА НОВИЗНА**

Представлені в дисертації теоретичні положення, науково-методичні розробки, практичні рекомендації та загальні висновки викладені у логічній послідовності, відображають причинно-наслідкові зв'язки між різними частинами дослідження і забезпечують досягнення поставлених у роботі цілей і вирішення окреслених задач. Наукові результати отримані з використанням сукупності загальнонаукових та прикладних методів пізнання і досліджень, таких як: діалектичного пізнання, дедукції та індукції; морфологічного аналізу; абстрактно-логічного підходу; статистичного аналізу та функціонального синтезу; ситуаційного, системного, синергетичного та ієрархічного підходів; таксономічний та вербальний; економіко-математичного моделювання та динамічного програмування; експериментальний метод.

Використання вище наведених методів дозволило Тарасової Г.О. зробити авторський внесок у розвиток науково-методичного забезпечення теорії та практики управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності.

Отримані дисертантом наукові результати докладно обгрунтовані в дисертаційному дослідженні. З наукових праць, виданих у співавторстві, використано тільки ті результати, які отримано автором особисто.

Вірогідність теоретичних положень, висновків та рекомендацій дисертації підтверджується використанням широкого спектру літературних джерел з проблем дослідження, опрацюванням чинних нормативно-правових актів, інформаційно-аналітичних матеріалів, первинної документації промислових підприємств України, даних бухгалтерської та оперативної звітності машинобудівних підприємств України, експертних думок фахівців галузі, статистичних даних Державної служби статистики України.

Обгрунтованість і достовірність отриманих результатів дослідження, наукових положень та рекомендацій дисертанта підтверджено їх апробацією та схваленням на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

## СТРУКТУРА ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЗМІСТ ЇЇ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ

Тарасовою Г.О. чітко визначено предмет та об'єкт дисертаційної роботи, сформульовано мету та завдання дослідження.

Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел із 425 найменувань, 14 додатків. Загальний обсяг роботи становить 458 сторінок, із них 324 сторінки займає основний текст. Робота містить 55 рисунків та 65 таблиць.

У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти управління розвитком промислових підприємств» (с. 52-111), автором проведено аналіз діалектики понять щодо розвитку промислового підприємства за різних умов зовнішнього середовища (с. 58-64); досліджено методологічні положення управління розвитком промислових підприємств (с. 68-84); проаналізовано сутність антисипативного управління розвитком промислового підприємства (с. 85-97); визначено місце і роль мотивації до розвитку промислових підприємств (с. 98-111).

У другому розділі дисертаційної роботи «У другому розділі «Аналіз тенденцій та проблем управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності» (с. 114--172) дисертантом проаналізовано можливості розвитку сучасних промислових підприємств в умовах кризи (с. 114-133); досліджено статистику циклічності економічних криз у світовій економіці та економіці України (с. 134-151); визначено перспективи інноваційного розвитку промислових підприємств за кризових умов (с. 152 – 172).

У третьому розділі «Методологічні підходи до управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності» (с. 176-222) автором розроблено комбінаторний підхід до управління розвитком промислових підприємств в умовах складних криз (с. 180-194); удосконалено науково-методичний підхід до оцінки потенціалу розвитку промислового підприємства в різних умовах господарювання (с. 200-208); запропоновано концепцію управління розвитком промислового підприємства в умовах економічної нестабільності (с. 209-222).

Четвертий розділ «Синтез методів управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності» (с. 224-291) містить розроблений науково-методичний підхід до прогнозування кризових явищ при управлінні промисловим підприємством (с. 230-240); автором запропоновано науково-методичний підхід щодо активізації антикризових стратегій розвитку промислового підприємства на підставі слабких сигналів (с. 250-260); розроблено науково-методичний підхід до адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства в умовах економічної нестабільності (с. 270-278); автором удосконалено комплексний підхід до оптимізації розвитку промислових підприємств в різних умовах функціонування (с. 280-291).

У п'ятому розділі «Реалізація організаційно-економічних заходів управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної

нестабільності» (с. 296-355) автором удосконалено науково-методичний підхід до забезпечення планування роботи з сигналами в антисипативному управлінні розвитком промислового підприємства (с. 300-309); удосконалено ітераційний підхід до моніторингу зовнішнього середовища в умовах економічної нестабільності (с. 310-323); розвинув модель інформаційного забезпечення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах економічної нестабільності(с. 330- 338); дисертантом розвинуто науково-методичний підхід проведення оцінки стійкості розвитку промислового підприємства в умовах економічної нестабільності (с. 338-355).

Загалом розділи дисертації, присвячені практичним питанням управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності – головне достоїнство і прикраса роботи. Відчутні глибокі знання технологій, проблем і досвіду управління виробничим процесом.

### **НАУКОВА НОВИЗНА ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

Найбільш вагомі результати, що розкривають особистий внесок дисертанта у розробку досліджуваної проблеми та характеризують новизну дослідження, полягають, на наш погляд, у наступному:

– з метою прогнозування внутрішніх та зовнішніх криз, своєчасна підготовка до яких забезпечує підприємству конкурентні переваги та можливості для розвитку, автором вперше розроблено науково-методичний підхід до прогнозування кризових явищ при управлінні промисловим підприємством, який враховує особливості виникнення зовнішніх та внутрішніх криз, базується на формалізації процесу прогнозування різноманітних складових кризових явищ та надає підстави для використання отриманих прогнозів для розвитку промислового підприємства (с. 230-240);

– дисертантом встановлено, що традиційні підходи щодо розвитку підприємства в умовах криз не є ефективними при накладанні декількох криз одна на одну. Для вирішення цієї проблеми, автором розроблено комбінаторний підхід до розвитку промислового підприємства в умовах складних криз, що базується на комплексі моделей які забезпечують представлення антикризових заходів як дуг орієнтованого графу, а станів розвитку промислового підприємства внаслідок реалізації цих заходів – як вершин графу, та використання якого забезпечує комбінаторне планування розвитку промислового підприємства в умовах складних криз (с. 184-194);

– з метою забезпечення превентивної адаптації промислового підприємства до різких змін зовнішнього середовища або змін траєкторії розвитку підприємства, врахування можливостей конкурентів та обрання оптимального шляху підприємства з визначених альтернатив, дисертантом запропоновано науково-методичний підхід щодо активізації антикризових

стратегій розвитку промислового підприємства на підставі слабких сигналів, що базується на використанні моделі оцінювання близькості промислового підприємства до кризового стану, та яка дає можливість визначення моменту активізації превентивних антикризових стратегій розвитку для протидій найбільш ймовірним кризам (с. 224-240);

– розглядаючи й оцінюючи науково-практичний досвід методів управління розвитком в умовах криз, автор для обґрунтування заходів промислового підприємства з диверсифікації з метою адаптації до кризи та збереження запланованих стратегічних орієнтирів розвитку, вперше розробила науково-методичний підхід щодо адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства в умовах економічної нестабільності, який базується на оцінці наявних та потенційних криз та формалізації оцінки наслідків кризи (с. 270-278);

– з метою підвищення стійкості розвитку промислового підприємства, ефективності управління змінами та адаптацією до нових умов господарювання в зовнішньому середовищі, дисертантом на базі комбінаторного та антисипативного підходів, запропоновано концепцію управління розвитком промислового підприємства в умовах економічної нестабільності, яка складається з ієрархічно послідовних рівнів створення комплексу методів та підходів реалізації функцій управління за слабкими сигналами: моніторингу, оцінки, аналізу та планування (с. 209-222);

– для отримання максимального прибутку та підтримання поточної діяльності в умовах стабільності, вибору оптимальних антикризових управлінських рішень в умовах обмеженого бюджету в період кризи та ефективного перерозподілу інвестицій для розширення виробництва в процесі розвитку, автором удосконалено комплексний підхід до оптимізації розвитку промислових підприємств в різних умовах функціонування, основу якого складають методи лінійного та динамічного програмування (с. 280-290);

– для визначення найбільш оптимального порядку виконання робіт, виявлення резервів часу, оптимізації ресурсів та встановлення реальних термінів виконання плану в залежності від конкретних цілей, що ставляться при його реалізації, дисертантом удосконалено науково-методичний підхід до забезпечення планування роботи з сигналами в антисипативному управлінні розвитком промислового підприємства на основі використання мережевої моделі (с. 300-309);

– з метою забезпечення отримання максимально точного оригінального змісту сигналу та сфери діяльності промислового підприємства за інтенсивністю його прояву, удосконалено ітераційний підхід

до моніторингу зовнішнього середовища в умовах економічної нестабільності, основу якого складає двоетапна ітерація з шумової корекції виявленого сигналу та встановлення бази відгуку сигналу, підхід є універсальним для управління сигналами, що вказують на наближення кризових подій або сприятливих можливостей для розвитку (с. 315-123);

– для визначення вразливості підприємства в залежності від зміни стану окремих секторів його оточення та обрання найбільш оптимальної стратегії розвитку з урахуванням масштабності впливу сигналів, автором удосконалено науково-методичний підхід до оцінки потенціалу розвитку промислового підприємства за різних умов господарювання на базі референтної моделі, в основі якої лежить процесний підхід, що забезпечує отримання, обробку та передачу інформації про реальний стан потенціалу розвитку в умовах стабільності, кризи та розширення виробництва з урахуванням внутрішніх та зовнішніх можливостей підприємства з його максимально повної реалізації та нарощування (с. 197-205);

– має ознаки новизни авторська позиція щодо понятійного апарату з теорії розвитку та теорії управління та категоріальний базис кризових явищ, зокрема, надано авторське визначення понять «розвиток підприємства», «антисипативне управління розвитком промислового підприємства», «розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності» (с. 64; 90-94);

– для можливості в оперативному режимі об'єктивно проводити аналіз та давати оцінку стану потенціалу розвитку на основі моделювання процесу в нотації IDEF0 відповідно до визначених сигналів про зміни в зовнішньому середовищі підприємства на ринку праці, збуту та інвестицій, що забезпечує економію часу та коштів на підготовку та прийняття управлінських рішень та спрощує процедуру аналізу, автором розвинуто модель інформаційного забезпечення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах економічної нестабільності в розрізі виробничого, кадрового та інвестиційного потенціалів (с. 330 – 338);

– Має цінність розвинутий автором науково-методичний підхід проведення оцінки стійкості розвитку промислового підприємства в умовах економічної нестабільності на основі використання методу кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на стабільність процесів розвитку підприємства (с. 350-355).

Таким чином, теоретико-методологічні положення, методичні та практичні рекомендації дисертаційної роботи Тарасової Г.О. розвивають розуміння сутності управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності та дозволяють промисловим підприємствам покращити результати діяльності і підвищити ефективність розвитку.

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Теоретичні положення і матеріали дисертаційної роботи, що полягають у покращенні управління розвитком промислових підприємств, в умовах економічної нестабільності використовуються у навчальному процесі Київського національного університету технології та дизайну при викладанні дисциплін: «Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання», «Аудит суб'єктів господарювання» (акт впровадження №31 від 04.01.2018) та ПВНЗ «Європейський університет» при викладанні дисциплін: «Потенціал і розвиток підприємства», «Ефективність діяльності підприємств», «Управління якістю» (довідка №12/137 від 08.02.2018).

Має особливий науковий інтерес та суттєво поглиблює існуючу теорію щодо управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності наступне: розвинуто понятійний апарат із теорії розвитку та теорії управління (п.1.1); проаналізовано методологічні підходи та запропонувати підхід до прогнозування кризових явищ при управлінні промисловим підприємством (п.1.2); розроблено комбінаторний підхід до розвитку промислового підприємства в умовах складних криз (п. 3.1); удосконалено науково-методичний підхід до проведення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах економічної нестабільності (п. 3.2); розроблено концепцію управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності (п. 3.3).

## **ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ОДЕРЖАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Основні положення, викладені в дисертаційній роботі, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які мають універсальний характер.

Підтвердженням практичної значущості дисертації є те, що сформовані у ній теоретичні положення, науково-методичні підходи і практичні рекомендації використано у практичній роботі таких підприємств: ПАТ «Запорізький механічний завод», ТДВ «Машинобудівний завод «Буран», ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш», ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод», ПрАТ «Корум Дружківський машинобудівний завод».

Висновки та пропозиції дисертанта враховані у роботі Департаменту економічного розвитку і торгівлі Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка №06/19-1330 від 20.12.2018).

Все вищенаведене дозволяє зробити висновок про те, що дисертаційне дослідження має наукове і прикладне значення.

## **ІДЕНТИЧНІСТЬ ЗМІСТУ АВТОРЕФЕРАТУ ТА ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЇ**

Автореферат за своїм змістом відповідає основним положенням та висновкам дисертаційної роботи, відбиває структуру та логіку викладеного в ній матеріалу.

## **СТУПІНЬ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ І ВИСНОВКІВ КАНДИДАТСЬКОЇ ДИСЕРТАЦІЇ**

Положення кандидатської дисертації Тарасової Г.О., не знайшли застосування в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

## **ПОВНОТА ВИКЛАДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ В ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЯХ**

Основні положення і результати дисертаційної роботи викладено у 37 наукових працях, з них: 2 монографії, 21 стаття у наукових фахових виданнях України (з яких 14 публікацій включені до міжнародних наукометричних баз даних), 4 статті у науковому періодичному виданні іншої держави, 10 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій – 30,71 друк. арк. (особисто автору належить 29,44 друк. арк.).

Основний зміст дисертації досить повно відображено в авторефераті. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають їх авторові Тарасової Г.О. право публічного захисту дисертаційної роботи.

## **ВІДПОВІДНІСТЬ ДИСЕРТАЦІЇ ВСТАНОВЛЕНИМ ВИМОГАМ**

Дисертаційна робота містить не захищені раніше наукові положення та отримані автором нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують важливу проблему розроблення теоретичних положень, науково-методичних підходів і практичних рекомендацій з управління розвитком промислових підприємств, що є важливим і актуальним за умови нестабільності економіки, змінності ринкового середовища.

Дисертаційна робота за змістом і оформленням повністю відповідає вимогам пп. 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів» затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 (зі змінами), що пред'являються до дисертації, поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Дисертаційна робота, отримані наукові результати та висновки повною мірою відповідають спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) та профілю

## **ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЇ ТА ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ**

Не применшуючи вагомість, значущість достатньо високого теоретичного, методико-практичного рівня дисертаційної роботи, доречно відзначити окремі недоліки, неточності дисертації та дискусійні питання, що дають змогу висловити з цього приводу наступні зауваження та побажання:

1. В п. 2.1 «Аналіз тенденцій та проблем управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності» (с. 114--172), визначено тенденції змін якості розвитку промислового виробництва в сучасних умовах та автором проведено детальний аналіз основних показників розвитку промислового виробництва, за результатами якого зроблено висновок щодо характеру тенденцій розвитку вітчизняних



промислових виробників умовах економічної нестабільності. Беручи до уваги вагомість проведеного дослідження в п. 2.1, для повноти результатів, доцільно було б навести більш детальний аналіз діяльності світових лідерів промислового виробництва.

2. У п. 3.3 автором розроблено концепцію управління розвитком промислового підприємства в умовах економічної нестабільності, основу якої створюють механізм управління, складовими елементами якого є відповідні методи та моделі (рис. 3.6). Проте з наведеного рисунку не зрозуміла вагомість взаємозв'язків наведених елементів (с. 222).

3. Автором у п. 4.2 запропоновано науково-методичний підхід щодо активізації антикризових стратегій розвитку промислового підприємства на підставі слабких сигналів, що базується на використанні моделі оцінювання близькості промислового підприємства до кризового стану (с. 250-260). Але не чітко обґрунтовано, що є основним завданням антисипативного управління з превентивною адаптацією.

4. Автором удосконалено комплексний підхід до оптимізації розвитку промислових підприємств в різних умовах функціонування (с. 280-291). Але на нашу думку, відсутня чітка аргументація щодо визначення оптимальної величини забезпечення розвитку в різних умовах функціонування.

5. Дисертантом удосконалено науково-методичний підхід до забезпечення планування роботи з сигналами в антисипативному управлінні розвитком промислового підприємства на основі використання мережевої моделі (с. 300-309), але аналізуючи передумови вдосконалення, автор поза увагою залишив аналіз впливу екзогенних факторів розвитку, зосереджуючись лише на поточних внутрішніх проблемах. Вважаємо, що в даному випадку позиція автора потребує пояснення.

6. В процесі вдосконалення науково-методичного підходу до оцінки потенціалу розвитку промислового підприємства за різних умов господарювання на базі референтної, автором визначено принципи оцінювання (с. 200-209), але їх обмежена кількість має непереконливий вигляд.

7. Автором розроблено науково-методичний підхід щодо адаптаційної диверсифікації розвитку промислового підприємства в умовах економічної нестабільності, який базується на оцінці наявних та потенційних криз та формалізації оцінки наслідків кризи (с. 270-278). Доцільно обґрунтувати які інструменти входять до забезпечення для прогнозування зовнішніх криз. Проте наведені зауваження не носять принципового характеру і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.

## **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПО ДИСЕРТАЦІЙНІЙ РОБОТІ**

Дисертаційна робота Тарасової Г.О. виконана на достатньому науковому рівні, містить нові теоретичні підходи до вирішення актуального наукового завдання розробки теоретико-методологічних положень, методичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності.

Актуальність теми, успішна реалізація поставлених завдань, достатній науковий рівень і практичне значення дисертації однозначно свідчать про те, що вона цілком відповідає вимогам, які ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Завдання дослідження виконано, поставлену мету досягнуто. Основні результати дослідження та висновки є конкретними, достатньо аргументованими та являють собою предмет для захисту.

Автореферат дисертації розкриває основні її положення і є ідентичним за структурою та змістом роботи. Всі наукові положення, висновки і рекомендації, представлені в авторефераті, детально розкриті в дисертації.

Таким чином, можна стверджувати, що дисертація на тему «Управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності» має значну наукову та практичну цінність, за якістю дослідження, рівнем наукової новизни одержаних результатів відповідає вимогам МОН України та пунктам 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів» затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 (зі змінами), а дисертант – Тарасова Ганна Олександрівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

### Офіційний опонент

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри  
фінансів, підприємництва та біржової діяльності  
ПВНЗ «Класичний приватний університет»  
(м. Запоріжжя)

К.С. Салига

Підпис *Салига К.С.* засвідчую  
Начальник відділу управління персоналом  
Класичного приватного університету  
*Кравченко В.М.* " " 20 р.  
підпис

Проректор  
з навчально-педагогічної роботи  
Класичного приватного університету

В.М. Кравченко

