

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора,
професора кафедри менеджменту та маркетингу
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку

СТАНІСЛАВИК Олени В'ячеславівни

на дисертаційну роботу

Копач Тетяни Михайлівни

**«РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ
КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ»,**

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

***Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами,
планами, темами***

Сучасний світ характеризується прискореним переходом від індустріальної до інтелектуальної економіки, де ключовим фактором виробництва та джерелом створення доданої вартості стають знання, інновації та креативність. В Україні, попри значний потенціал, цей перехід стикається з особливими викликами, пов'язаними з війною, негативними демографічними процесами, необхідністю модернізації та євроінтеграційними прагненнями. У цих умовах саме людський капітал виходить на перший план як визначальний чинник конкурентоспроможності країни та окремих підприємств. Здатність до навчання, адаптації, генерації нових ідей та ефективного використання інформаційних технологій стає критично важливою. Дослідження у цій сфері дозволяють розробити механізми та інструменти для ефективного управління розвитком, збереженням і використанням інтелектуального потенціалу нації, що є запорукою економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення рівня життя населення України. Все це актуалізує необхідність наукового дослідження на тему «Розвиток інструментів управління людським капіталом на підприємствах».

У дисертаційному дослідженні теоретичні засади і науково-методичні принципи, положення і концепції щодо розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах та розроблення практичних рекомендацій для більш ефективного, інноваційного та гнучкого удосконалення процесу управління людським капіталом організацій, бізнес-середовище яких зазнає постійних чи критичних змін.

Наукова значущість роботи підтверджується сучасним міждисциплінарним підходом до вирішення наукових проблем, адже в дослідженні поєднано методи та концепції управління персоналом, економічного аналізу, моделювання та теорії організаційного розвитку.

Дисертаційне дослідження відповідає пріоритетним науковим напрямкам, зокрема у сфері управління персоналом. Його результати можуть бути використані для формування стратегії розвитку людського капіталу на різних

рівнях управління, яка ґрунтується на аналізі інструментів управління людським капіталом на підприємствах та тенденцій їх розвитку.

Наукова значущість та актуальність завдань, розв'язаних у дисертаційному дослідженні, підтверджується представленням його результатів у межах науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», зокрема під час формування науково-дослідної роботи за темою: «Аналітика та розвиток міжнародної економічної діяльності: методи реалізації, адміністративні інструменти, інноваційно-інвестиційні результати (номер державної реєстрації 0125U001352) (акт про використання результатів від 15.05.2025 р.).

З огляду на зазначені аспекти тема дисертації є актуальною, своєчасною та важливою для розвитку сучасної економічної науки та практики управління підприємствами.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційне дослідження відзначається високим рівнем обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що базується на поєднанні теоретичних і емпіричних методів аналізу, апробації розробок на реальних даних.

Наукова обґрунтованість дослідження забезпечується глибоким аналізом існуючих концепцій та методик розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах. Автором проведено порівняльний аналіз традиційних і сучасних методів управління, що дозволило виявити їхні переваги та недоліки, а також визначити напрями вдосконалення інструментарію управління людським капіталом на підприємствах в сучасних умовах.

Достовірність рекомендацій забезпечується використанням загальновизнаних наукових методів, таких як метод порівняння – при розгляді поглядів науковців щодо предметної та об'єктної області дослідження, експериментальні методи – при перевірці програм розвитку лідерства та практик талант-менеджменту під час залучення, розвитку та утримання ключових талантів з врахуванням культурних та ціннісних характеристик ідентифікації працівників, метод спостереження – при виявленні проблем і виокремленні чинників розвитку людського капіталу та формуванні його інструментів управління на підприємствах; метод моделювання – при розробці концептуальних напрямів розвитку системи оцінювання корисності технологій підбору персоналу, метод індукції – при розробленні формально-логічних підходів, моделей та систем формування та розвитку стимулюючого та сприятливого робочого середовища й організаційної культури на підприємствах задля підтримки високого рівня задоволеності та мотивації працівників, метод дедукції – при побудові ряду універсальних положень щодо адаптування інструментів управління персоналом в умовах воєнного стану на аналізі конкретних ситуацій на підприємствах під час війни, метод синтезу – при формулюванні власних теоретичних визначень під час

проведення наукового дослідження, обґрунтуванні нових категорійних понять, визначенні запропонованих принципів, способів і закономірностей вирішення сформульованих у дослідженні завдань.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємств та в діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління людським капіталом, зокрема для аналізу інструментів управління людським капіталом та формування концептуальних засад розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи мають високий рівень обґрунтованості та достовірності, що підтверджується використанням комплексного методологічного апарату, емпіричної перевірки результатів і практичного впровадження розроблених методів.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи

Перший розділ дисертаційного дослідження «Теоретичні та практичні засади управління людським капіталом на підприємствах» присвячений глибокому аналізу теоретичних та практичних аспектів управління людським капіталом на підприємствах. Також детально описуються інструменти управління людським капіталом на підприємствах. У контексті цього, запропоновано авторські уточнення ключових понять. Так, «інструмент управління людським капіталом в організації» трактується як комплексна система методів, підходів, процесів та засобів, спрямованих на ефективне управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення конкурентних переваг. Ця система охоплює такі важливі процеси, як рекрутинг, відбір, навчання та розвиток персоналу, оцінка продуктивності, мотивація та утримання кадрів. Увага також приділена класифікації інноваційних інструментів управління людським капіталом, які згруповані за такими категоріями: штучний інтелект (AI) та аналітика даних; електронні платформи та системи управління кадрами (включаючи HCM-системи); гейміфікація та ігрові підходи; віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальність; мобільні додатки для навчання та розвитку; системи онлайн-оцінки та зворотного зв'язку; інноваційні методи навчання та розвитку. Підкреслюється, що саме ці інноваційні інструменти дозволяють підприємствам ефективно управляти персоналом, залучати, розвивати таланти та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Другий розділ дисертації «Аналіз інструментів управління людським капіталом на підприємствах та тенденцій їх розвитку» зосереджений на комплексному аналізі інструментів управління людським капіталом на підприємствах, виявленні актуальних тенденцій їх розвитку та дослідженні методологічних підходів до їх формування та адміністрування. В умовах економіки знань, де людський капітал є визначальним джерелом багатства, особливої актуальності набуває використання інноваційних інструментів для його розвитку. У другому розділі глибоко досліджено суть існуючих

інструментів розвитку людського капіталу як на макро-, так і на мікрорівнях. Проаналізовано такі сучасні концепції та практики, як аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, краудсорсинг, коворкінг та фрілансинг. Встановлено чіткий взаємозв'язок між застосуванням цих інструментів в умовах пандемії COVID-19 та загальною результативністю діяльності страхових компаній. На основі цього аналізу запропоновано конкретні підходи щодо використання зазначених інструментів для якісного та кількісного підвищення конкурентоспроможності страхових організацій. Для детального аналізу проектної діяльності побудовано мережу проекту, визначено середні тривалості та дисперсії для кожної роботи на основі експертних оцінок. Розраховано критичний шлях для середньої тривалості робіт, а також середню тривалість та дисперсію самого критичного шляху, припускаючи його нормальний розподіл. За допомогою методу PERT розраховано ймовірність завершення проекту в задані терміни.

Третій розділ дисертаційного дослідження «Концептуальні засади розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах» присвячений глибокому вивченню та аналізу концептуальних засад розвитку інструментів управління людським капіталом, зокрема в контексті сучасних систем менеджменту ІТ-компаній. Встановлено, що інвестиції в знання, навички та здібності працівників відіграють ключову роль у розвитку людського капіталу, виступаючи фундаментальним інструментом для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. У третьому розділі також обґрунтовується необхідність розглядати результати інтелектуальної праці, засновані на новітніх технологіях (робота з великими даними, автоматизація, роботизація), у поєднанні з енерго- та ресурсозберігаючими технологіями, як пріоритетні напрями інвестування для відбудови країни. Емпіричною базою для розробки практичних рекомендацій у цьому розділі слугував аналіз набору даних оцінки команд з продажу жіночого одягу. Ці дані були зібрані під час онлайн-опитування споживачів після здійснення ними покупки. Для аналізу використовувалися різноманітні статистичні методи та програмні середовища, такі як Excel і Statistica. Метою аналізу було визначення критеріїв ефективності роботи команд працівників, які безпосередньо впливають на дохід компанії, та виокремлення факторів, що не мають суттєвого впливу на прибутковість. Проведено кореляційний аналіз даних, розраховано коефіцієнти кореляції, побудовано кореляційну матрицю та встановлено автокореляцію. Результати показали, що більшість досліджуваних параметрів мають низький рівень взаємної кореляції, що свідчить про їхню відносну незалежність. Онлайн-опитування виявило, що споживачі високо оцінюють команди, які демонструють професіоналізм, особливо в сегменті брендованого одягу, який генерує значні прибутки. Команди з вищими рейтингами отримують близько 80% рекомендацій від покупців, тоді як команди з низькими рейтингами – лише 20%. Це підкреслює важливість високої кваліфікації працівників та їхніх професійних навичок у роботі з клієнтами. За результатами кластерного аналізу даних було побудовано та проаналізовано дендрограми, що дозволило виявити різні особливості кластерів команд працівників за їхніми параметрами.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи відповідає встановленим вимогам та містить систематизований виклад теоретичних, методологічних та прикладних аспектів розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах. Основний зміст роботи викладено на 232 сторінках, а використані джерела (277 найменування) включають значну кількість аналітичних матеріалів та наукових праць вітчизняних і закордонних науковців.

Структура дисертаційної роботи є логічною та послідовною. Всі її розділи узгоджені між собою та послідовно розкривають поставлену наукову проблему. У роботі використано сучасний методологічний апарат, що забезпечує високий рівень обґрунтованості отриманих висновків.

Теоретична та прикладна цінність результатів дослідження

Дисертаційна робота спрямована на розв'язання актуального науково-практичного завдання, яке полягає у поглибленні теоретико-методологічних положень, наукових принципів та побудові практичних рекомендацій щодо розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах з урахуванням можливостей сприяння ефективному, інноваційному та гнучкому управлінню людськими ресурсами організацій, бізнес-середовище яких постійно змінюється і вимагає від підприємств та керівників постійно адаптовувати інструменти управління персоналом. У межах дослідження сформовано комплексний інструментарій, який забезпечує багатогранний аналіз ефективності розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах.

Теоретична значущість дисертаційного дослідження підтверджується розвитком концептуального підходу до розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах в сучасних умовах поступу економіки та війни. Це досягається шляхом уточнення понятійно-категорійного апарату, включаючи нові тлумачення понять «плинність талантів» та «інструмент управління людським капіталом в організації» і «розвиток інструментів управління людським капіталом в організації», а також класифікування інструментів управління людським капіталом. Удосконалення методу аналізування інтенсивності використання людських ресурсів у проектних роботах також сприяє розвитку теоретико-методичної бази досліджень, надаючи системне розуміння проблематики.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування наукових положень та висновків у діяльності підприємств, органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління людським капіталом та його інструментами. До ключових практичних результатів належать розроблений метод аналізування інтенсивності використання людських ресурсів у проектних роботах, який, на відміну від інших, використовує сукупність методів критичного шляху й оцінки часу та подій для досягнення можливості оптимізувати використання людських ресурсів не збільшуючи тривалість проекту, а використовуючи резерви часу робіт проекту. Загалом, ефективний розвиток

інструментів управління людським капіталом на підприємствах, як запропоновано у дослідженні, є стратегічно важливим для України, особливо в умовах війни, та може допомогти забезпечити стійке соціально-економічне зростання підприємств, організацій та компаній.

Результати дисертаційної роботи можуть бути враховані під час розроблення нормативно-правових документів, що регулюють трудові відносини та встановлюють правила щодо підбору, утримання, розвитку та звільнення працівників. Загалом, отримані результати були впроваджені у діяльність: Львівського обласного управління АТ «Ощадбанк» для посилення кадрового забезпечення (довідка № 21/02/24/3 від 21.02.2024 р.), Львівської філії ТДВ СК «Гардіан» для посилення кадрового потенціалу організації (довідка № 21/02/24/1 від 21.02.2024 р.), ТзОВ «Орхідея» для залучення, утримання і виховання лідерів команд з високими управлінськими якостями (довідка № 28/1-24 від 28.02.2024 р.), Долинською територіальною громадою для розвитку управління людським капіталом (довідка № 245/05-19/35в від 01.03.2024 р.).

Матеріали дисертаційного дослідження були впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисципліни «Менеджмент» для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» у темі 13 «Керівництво та лідерство» (довідка № 67-01-687 від 15.05.2025 р.)

Практична апробація розроблених моделей та методик розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах на основі тривалої статистичної вибірки підтверджує їхню ефективність та адаптивність до мінливих економічних умов в країні.

Таким чином, отримані результати мають вагоме теоретичне та практичне значення, сприяють удосконаленню розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах та можуть бути використані як у наукових дослідженнях, так і в реальному секторі економіки.

Наукова новизна результатів дослідження

Детальне ознайомлення з дисертаційним дослідженням Копач Тетяни Михайлівни дозволяє чітко визначити основні положення, висновки та пропозиції, які відображають наукову новизну роботи. До основних наукових результатів дисертаційної роботи належать:

- запропоновано модель формування критеріїв розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах, організаціях та компаніях, як результат врахування аналізу впливу характеристик команд працівників на успішність продажу продуктів та послуг, де виділено 5 основних критеріїв: рейтинг команди працівників, рівень задоволеності працівників, професійний рівень та навички, інноваційний потенціал, співпраця та командна робота, а також 3 допоміжні критерії: критерій адаптивності та гнучкості, критерій клієнтоорієнтованості, критерій культурної сумісності;

- метод аналізування інтенсивності використання людських ресурсів у

проектних роботах, який, на відміну від інших, використовує сукупність методів критичного шляху й оцінки часу та подій для досягнення можливості оптимізувати використання людських ресурсів не збільшуючи тривалість проекту, а використовуючи резерви часу робіт проекту;

– розвинено понятійно-категорійний апарат теми дослідження шляхом уточнення таких понять: «плинність талантів» як процес природнього та неприроднього переміщення талановитих працівників з однієї посади на іншу або від одного роботодавця на іншого, де природня плинність талантів може бути як позитивною (тобто талановиті працівники розвиваються та просуваються у кар’єрі вище), так і негативною (тобто таланти покидають організацію через незадоволеність умовами праці, невизнання їх здібностей, невідповідністю вимогам, неможливість реалізувати свої таланти), а неприродня плинність талантів має тільки негативну тенденцію через фізичну втрату таланту під час критичних станів існування особи; «інструмент управління людським капіталом в організації» як система методів, підходів, процесів та засобів, які застосовуються для ефективного управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації та оптимального використання людського потенціалу для забезпечення конкурентних переваг, як приклад, сюди найчастіше входять методи рекрутингу, відбору, навчання та розвитку персоналу, оцінки продуктивності, мотивації, утримання та інші процеси, спрямовані на ефективне управління та розвиток кадрів організації; «розвиток інструментів управління людським капіталом в організації» як процес вдосконалення та адаптації методів, підходів, процесів та засобів, які використовуються для управління персоналом організації, який передбачає постійне оновлення і покращення інструментів, засноване на змінних потребах організації та ринкових умовах;

– запропоновано концептуальні підходи формування ефективних команд, серед яких, на відміну від інших, рекомендовано вважати найбільш універсальним гнучкий підхід та застосовувати його з метою адаптації до динамічних змін у зовнішньому середовищі та виникненні неочікуваних внутрішніх потреб у середині команди таких як вимушена релокація підприємств у зв’язку з військовими діями чи під час руйнування частини виробничих потужностей внаслідок цинічних бомбардувань чи артобстрілів агресором міст і сіл України;

– розвинено класифікування інструментів управління людським капіталом, яке, на відміну від інших, в умовах воєнного стану враховує особливості застосування ефективних, інноваційних, гнучких та адаптивних інструментів на підприємствах, бізнес-середовище яких постійно змінюється в умовах воєнного стану;

– обґрунтовано методи та інструменти виявлення, розвитку та утриманням талантів на різних рівнях організації, які, на відміну від інших, враховують принципи формування програм розвитку лідерства і талант-менеджменту, культурні та ціннісні характеристики працівників та включає такі методи та інструменти: метод спостереження, система оцінки та рейтингування, асесмент-центри, навчання та тренінги, менторство та коучинг, ротація та мобільність, компенсаційні вигоди, кар’єрні можливості, баланс роботи та життя.

Повнота викладу положень, висновків та рекомендацій дисертації в опублікованих автором наукових працях

За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 15 наукових праць, серед яких 1 розділ монографії у співавторстві, виданий закордоном; 7 статей у наукових фахових виданнях України, 2 статті у науковому періодичному виданні іншої держави, яке входить до міжнародних наукометричних баз даних, зокрема, НМБД SCOPUS; 5 наукових праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації. Опубліковані праці охоплюють як фундаментальні аспекти розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах, так і прикладні аспекти удосконалення цього процесу для забезпечення максимального використання людського капіталу в умовах поступу економіки України.

Опубліковані наукові праці повною мірою відображають основні результати дослідження, містять елементи наукової новизни та висвітлюють теоретичні й методичні засади дисертаційної роботи, що засвідчує вагомий науковий внесок автора. У дисертаційному дослідженні використано лише ті ідеї та висновки зі співавторських публікацій, які є безпосереднім результатом власних наукових досліджень здобувача. Кількісні та якісні характеристики опублікованих наукових праць повністю відповідають установленим вимогам щодо висвітлення основного змісту дисертації для здобуття наукового ступеня доктора філософії, що підтверджує право автора на її публічний захист.

Відсутність порушення академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційного дослідження підтверджує дотримання дисертантом принципів академічної доброчесності. У дисертаційній роботі Копач Тетяни Михайлівни чітко зазначено посилання на використані джерела інформації у випадках запозичення ідей, положень, результатів досліджень чи даних інших науковців, що відповідає етичним та правовим нормам. Законодавчі вимоги щодо авторського права повністю виконано.

У процесі рецензування не виявлено жодних ознак академічного плагіату, фальсифікацій чи інших порушень, які могли б поставити під сумнів самостійність виконаного автором наукового дослідження.

Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації

До недоліків та зауважень дискусійного характеру доцільно віднести таке:

1. У дисертації доцільно було б розкрити ризики, пов'язані з впровадженням сучасних інструментів у сфері управління людським капіталом, наприклад, етичні, правові, фінансові аспекти цифровізації управління персоналом.

2. У висновках до розділу 1 (с.55) зазначено, що аутстафінг і аутсорсинг мають «нейтральний або негативний вплив на розвиток персоналу», тоді як лише хедхантинг є корисним та сприяє зазначеному розвитку. Це спрощене узагальнення не підкріплене порівняльним аналізом або емпіричними даними. Було б доцільно глибше обґрунтувати цю оцінку або обмежити її

застосуванням до конкретних умов чи секторів.

3. Параграф 2.1 описує кожен метод аналізування управління людським капіталом на підприємствах та їх переваги і недоліки. Однак, варто було б додати дискусію про те, як ці методи можуть інтегруватися або доповнювати один одного для більш комплексного аналізу.

4. Твердження, що ключовим фактором розвитку людського капіталу в нових пандемічних умовах є забезпечення ефективності роботи персоналу з метою досягнення поставлених комерційних цілей за будь-яких умов різкої зміни карантинних обмежень потребує обґрунтування (с.149). Оскільки розвиток людського капіталу – це не тільки про ефективність в умовах обмежень, а й про інвестиції в навчання, розвиток, добробут, інноваційність, що створює довгострокову цінність, а не лише реакцію на кризу.

5. Незважаючи на обмеженість статистичних даних, у роботі варто було спробувати використати інші доступні джерела інформації чи якісні оцінки для детальнішого аналізу оцінки команд з продажу жіночого одягу, такі як географічне розташування команда, швидкість реагування команди на запити, формат роботи команди, зміни у складі команди, канал комунікації, гнучкість команди у вирішенні нестандартних ситуацій (п. 3.2, с.126).

Слід зазначити, що зазначені дискусійні положення та зауваження не применшують належний науково-теоретичний та практичний рівень результатів дисертаційного дослідження.

Відповідність роботи встановленим вимогам

Дисертаційне дослідження підготовлене українською мовою та повністю відповідає чинним вимогам і стандартам щодо наукових робіт. Робота є самостійним науковим дослідженням автора, відрізняється високим науково-теоретичним рівнем, належною структурованістю та коректним оформленням відповідно до встановлених академічних норм. Аналіз змісту дисертації засвідчує системний підхід до вирішення поставлених наукових завдань, що підтверджує її наукову цінність та відповідність критеріям дослідницької роботи.

Актуальність теми дисертаційної роботи, обґрунтованість та достовірність сформульованих положень, висновків і пропозицій, наукова новизна, науково-теоретична та практична цінність, стиль викладення та оформлення – всі ці аспекти дозволяють сформулювати висновок, що дисертаційна робота Копач Тетяни Михайлівни на тему «Розвиток інструментів управління людським капіталом на підприємствах» є самостійною завершеною роботою, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати і вирішено важливе завдання з теоретичної та прикладної точок зору, а саме: поглиблення теоретичних основ розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах та розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах.

Аналіз наукових положень, висновків та запропонованих рішень, представлених у дисертаційній роботі, підтверджує її відповідність актуальним

викликам, проблемам і стратегічним завданням сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту. Дослідження ґрунтується на сучасних теоретико-методичних підходах, враховує ключові тенденції розвитку управлінської науки та має практичну цінність для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Отримані результати є науково обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та становлять вагомий внесок у розвиток теорії та практики менеджменту.

Дисертаційна робота на тему «Розвиток інструментів управління людським капіталом на підприємствах» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами та доповненнями та постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» зі змінами та доповненнями, а її автор – Копач Тетяна Михайлівна – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 – управління та адміністрування).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
та маркетингу Державного університету
інтелектуальних технологій і зв'язку

 Олена СТАНІСЛАВИК

Після посвідчення
Начальник ВК



