

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор Одеського національного
університету імені І.І.Мечникова,



І.М. Коваль

2020 р.

ВИСНОВОК

Одеського національного університету імені І.І.Мечникова

про наукову та практичну цінність дисертації

Байрачної Оксани Костянтинівни

на тему: **«Механізм функціональної підготовки управлінського
персоналу в Україні»**

на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент»

ВИТЯГ

з протоколу № 1 від 28 серпня 2020 року

фахового семінару кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І.І.Мечникова

ПРИСУТНІ: д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій **Кузнєцов Е. А. (науковий керівник)**; д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та інновацій **Масленников Є. І. (головуючий)**; д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та інновацій **Ненно І. М. (рецензент)**; к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій **Борщ В. І. (рецензент)**; к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій **Радченко О. П. (секретар)**; д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування **Садченко О. В.**; д.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування **Побережець О. В.**; д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та інновацій **Андрейченко А. В.**; к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування **Робул Ю. В.**;

к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування **Масіна Л. О.**

Відкрив розширене засідання кафедри менеджменту та інновацій д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій **Кузнєцов Е. А.**

Головуючим на засіданні відкритим голосуванням було обрано д.е.н., професора **Масленнікова Є.І.**, секретарем засідання призначено к.е.н., доцента **Радченко О. П.**

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Розгляд та рекомендація до захисту дисертаційної роботи Байрачної Оксани Костянтинівни на тему: «Механізм функціональної підготовки управлінського персоналу в Україні», представленої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

СЛУХАЛИ:

Основні положення дисертаційної роботи Байрачної О.К. на тему: «Механізм функціональної підготовки управлінського персоналу в Україні», представленої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Тема дисертаційної роботи затверджена на засіданні Вченої ради ОНУ імені І.І.Мечникова (протокол № 4 від 20 грудня 2016 року). Науковий керівник - доктор економічних наук, професор Кузнєцов Едуард Анатолійович.

Попередню експертизу дисертаційної роботи та наукових праць здобувача провели та підготували проект висновку доктор економічних наук, доцент Ненно І.М. та кандидат економічних наук, доцент Борщ В.І.

Проект висновку був розданий членам розширеного засідання кафедри менеджменту та інновацій.

Байрачна О. К. зробила доповідь про основні положення дисертаційної роботи, найбільш вагомі теоретичні і практичні результати дослідження, які виносяться на захист.

Членами розширеного засідання здобувачу були поставлені такі

запитання:

Доктор економічних наук, професор О. В. Побережець:

1. В чому сутність розвинутого Вами наукового тлумачення змісту дефініції «функціональна підготовки управлінського персоналу»?

2. Що передбачають концептуальні засади побудови та функціонування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу?

3. Які підходи Ви застосовували при дослідженні архітектури розвитку персоналу?

Доктор економічних наук, професор О. В. Садченко:

1. З чим на Вашу думку пов'язані проблеми розвитку управлінського персоналу в Україні?

2. Які нюанси визначено Вами при розгляді управлінського потенціалу з позиції системного підходу?

3. Що Вами запропоновано для підвищення так званої моральної мотивації управлінського персоналу?

Кандидат фізико-математичних наук, доцент Ю.В. Робул:

1. В чому полягає складність економічної оцінки ефективності інвестування в людський капітал?

2. Обґрунтуйте удосконалені Вами методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства.

Доктор економічних наук, професор Є.І. Масленніков:

1. На чому ґрунтується удосконалений Вами методичний підхід до ідентифікації організаційних засад інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств?

2. Який інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації потрібно використовувати?

3. Що ви розумієте під поняттям «Ефективне управління»?

Доктор економічних наук, доцент А.В. Андрейченко:

1. Які напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу Ви пропонуєте?

2. Чому ви вважаєте що збільшення прибутковості підприємств є підвищення ефективності менеджменту персоналу?

Кандидат економічних наук, доцент Л. О. Масіна:

1. У чому полягає функціональна специфіка менеджменту?

2. Чому на вашу думку доцільне залучення саме функціонального та функціонально-структурного інструментарію?

3. Який головний пріоритет менеджменту ви можете визначити у підготовці управлінського персоналу ?

На всі поставлені запитання Байрачна О.К. надала змістовні та аргументовані відповіді.

ВИСТУПИЛИ:

Доктор економічних наук, професор І.М. Ненно (рецензент), яка зауважила, що робота Байрачної О.К. є актуальною, нестандартною за формалізацією наукового завдання та такою, що створює приріст знань. Отримані результати дослідження та винесені на захист положення містять елементи наукової новизною та характеризуються прикладним значенням. Стосовно недоліків та дискусійних положень рецензент зазначила:

1. Завеликим є обсяг першого розділу (90 сторінок, що становить 35% загального обсягу при нормі до 25%).

2. Деякі таблиці з першого та другого розділів є завеликими і їх бажано розмістити в додатках роботи.

3. В другому розділі в п.п. 2.1 при дослідженні тенденцій розвитку систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу суб'єктами економічних відносин використовується загальна інформація та лише окремих галузей.

4. Не чітко прослідковується позиція автора при дослідженні розвитку відповідних пропозицій з підготовки управлінських кадрів на ринку освітніх послуг.

5. Висновки до розділів бажано було б конкретизувати та узагальнити – що було зроблено в кожному підрозділі. Їх кількість бажано розшири з 4-5 до 8-9.

6. Робота написана грамотною українською мовою, однак, автор іноді припускається стилістичних помилок при оформленні окремих речень.

При цьому рецензент зробила загальний висновок про те, що наукові дослідження, здійснені дисертантом, є завершеними, містять наукову новизну, мають теоретичне та практичне значення. Дисертаційна робота після доопрацювання вказаних зауважень та конкретизації позиції автора щодо дискусійних положень, може бути рекомендована до захисту в спеціалізованій вченій раді за заявленою спеціальністю.

Кандидат економічних наук, доцент В. І. Борщ (рецензент), яка у своєму виступі відзначила актуальність теми дослідження, наукове значення отриманих дисертантом результатів, ступінь залучення джерел та статистичного матеріалу, а також достовірність отриманих результатів. Крім того, зазначила, що робота містить такі недоліки:

1. У дисертації відсутній критичний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування механізму підготовки управлінських кадрів.

2. Не вистачає власної позиції автора щодо запровадження систем функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства (організації) галузевого спрямування.

3. В третьому розділі автором розкрито не всі існуючі механізми підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства.

4. Дискусійним є удосконалення методичних засад організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації).

5. Доцільно було збільшити кількість іноземних першоджерел у списку використаної літератури.

6. В дисертаційній роботі зустрічаються стилістичні неузгодженості

та технічні помилки. Використано не зовсім якісні рисунки, перенасичені інформацією, що дещо ускладнює їх сприйняття.

На думку В. І. Борщ робота є актуальною, завершеною, автор використовує досить велику кількість методів дослідження, робота може бути рекомендована до захисту.

Кандидат економічних наук, доцент Л.О.Масіна, яка зазначила, що робота має теоретичне та прикладне значення, використана велика кількість різноманітних методів дослідження, отримані результати дослідження є систематизованими та достовірними. Але потребує уточнення логіко-структурна схема дослідження з огляду на сутність вирішених завдань. В цілому, після доопрацювання зазначених зауважень дисертаційна робота може бути рекомендована до захисту.

Доктор економічних наук, професор О. В. Садченко відмітила, що робота є актуальною, має цікаві сторони, які збагачують наукові знання. Однак, автору слід звернути більшу увагу та проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід формування механізму підготовки управлінських кадрів. Доцільно було б також при розгляді характеристики факторів зовнішнього середовища, що впливають на забезпечення ефективності менеджменту персоналу, додати ще один фактор - екологічний. В цілому, виконана дисертаційна робота Байрачної О.К. демонструє достатньо високий рівень володіння предметом дослідження, системність і творчий підхід автора, а з урахуванням усунення висловлених зауважень може бути рекомендована до розгляду спеціалізованою вченою радою.

Доктор економічних наук, професор Є. І. Масленніков, який зазначив, що робота виконана на відповідному рівні та є актуальною і такою, що відповідає діючим вимогам. Результати дослідження є опублікованими у фахових виданнях та достатньо апробованими. Стосовно недоліків слід зазначити на необхідності більш конкретизованого висвітлення власної позиції Байрачної О.К., щодо розвитку та впровадження механізму функціональної підготовки управлінського персоналу на підприємстві. В

цілому, робота заслуговує на увагу та після доопрацювання може рекомендуватися до подальшого розгляду та захисту.

УХВАЛИЛИ:

Прийняти висновок по дисертаційній роботі Байрачної Оксани Костянтинівни у відповідності з пп. 9-18 «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167 у такій редакції:

ВИСНОВОК

Одеського національного університету імені І.І.Мечникова

про наукову та практичну цінність дисертації

Байрачної Оксани Костянтинівни

на тему: **«Механізм функціональної підготовки управлінського персоналу в Україні»**

на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент»

1. Актуальність теми та її зв'язок із планами наукових робіт установи

Сучасний стан української економіки та стану підприємницької діяльності обумовили необхідність комплексного реформування реального сектора економіки, його адаптації до ринкових умов господарювання, вдосконалення системи управління. Тривалість цих процесів та їх успішність в значній мірі залежить від того, наскільки ефективними будуть рішення, що приймаються для розв'язання нагальних проблем. Таким чином, сучасний етап економічного розвитку країни обумовлює особливо високі вимоги до професійної компетенції управлінського персоналу.

Дисертаційна робота підготована на кафедрі менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова відповідно до плану наукових досліджень кафедри у процесі виконання держбюджетних

тем: «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (номер державної реєстрації 0114U001554, 2014-18 рр.), та «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональних новацій» (номер державної реєстрації 0114U001555, 2014-18 рр.), де автором запропоновано підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників як напряму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, обґрунтовано напрями забезпечення ефективності менеджменту персоналу шляхом побудови системи управління розвитком персоналу та запропоновано відповідні заходи.

Наявність зазначених проблемних питань та недостатній ступінь їх наукового пророблення зумовили вибір теми, предметно-об'єктної сфери, мети та завдань дисертаційної роботи.

2. Формулювання наукової проблеми, нове вирішення якої отримано в дисертації

Метою дисертаційної роботи виступає розвиток теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності механізму функціональної підготовки управлінського персоналу.

У відповідності до поставленої мети вирішувались наступні завдання дослідження:

- обґрунтування концептуальних засад побудови та функціонування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу;
- обґрунтування теоретичних засад використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації;
- визначення методичних засад організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації);
- виявлення тенденцій розвитку і використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу суб'єктами

економічних відносин;

– окреслення особливостей формування систем функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку відповідних пропозицій на ринку освітніх послуг;

– ідентифікування організаційних засад інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій);

– обґрунтування архітектоніки механізму функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства (організації);

– визначення пріоритетних напрямків розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу;

– ідентифікування прогресивних та інноваційних організаційних рішень у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності.

3. Наукові положення, розроблені особисто дисертантом та їх наукова новизна

До основних результатів дослідження, що відображають його наукову новизну належать такі:

удосконалено:

– концептуальні засади побудови та функціонування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу, інтегрованого в систему менеджменту підприємства (організації), які передбачають застосування засобів ідентифікації розбіжностей в потребах менеджменту та компетентностях кадрів управління з огляду на вирішення завдань розвитку підприємства з подальшим усуненням цих розбіжностей за рахунок використання інструментарію функціональної підготовки, підвищення професійності управлінського персоналу, створення умов для кар'єрного зростання вмотивованого персоналу управління, а також здійснення контролю економічної ефективності перелічених заходів та основної

діяльності підприємства (організації).

– методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації) на основі співставлення формалізованих завдань економічного розвитку підприємства (організації) з спроможностями персоналу до ефективного виконання покладених функціональних обов'язків з подальшою корекцією витрат на заходи зі здійснення функціональної підготовки в процесі трансформації конкретизованих цілей та завдань розвитку підприємства та персоналу управління за умови збереження організаційної цілісності, єдності та збігу економічних, мотиваційних та кваліфікаційних орієнтацій керівників та виконавців;

– методичний підхід до ідентифікації організаційні засади інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій), який ґрунтується на трансформації функціонального навантаження співробітників кадрових служб та топ-менеджерів, уповноважених на роботу з персоналом та організацію його розвитку та полягає у створенні формалізованих правил та процедур, які передбачені до виконання в разі орієнтації керівника певного рівня на кар'єрне зростання;

– ідентифікацію тенденцій розвитку та використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу на основі оцінювання раціональності рівня витрат на утримання та розвиток персоналу підприємства (організації), створення умов для підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки, очікувань персоналу управління від кар'єрних траєкторій.

набуло подальшого розвитку:

– наукове тлумачення економічного та управлінського змісту дефініції «функціональна підготовки управлінського персоналу» шляхом її ідентифікації як впорядкованої сукупності засобів, інструментів та дій організації та її персоналу, орієнтованих на досягнення балансу цілей та

інтересів розвитку, формування адекватних викликам зовнішнього та внутрішнього середовища компетентностей та здатностей персоналу управління, яке досягається за рахунок набуття персоналом нових знань, умінь та навиків як всередині організації, так і за рахунок споживання послуг з підготовки та перепідготовки за її межами, а також використання інших інструментів та засобів залучення необхідного для здійснення поступального розвитку організації персоналу;

– теоретичні засади використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації, в основі яких лежить його типологія з поділом на зовнішні та внутрішні, превентивні, адаптивні, активні та пасивні інструменти досягнення професійного зростання керівників та спеціалістів, а також інтеграції відповідних інструментів в загальну систему менеджменту підприємства на основі впровадження правил та процедур управління кар'єрою, формування систем мотивації та стимулювання управлінського персоналу;

– ідентифікація особливостей формування систем функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом визначення пріоритетності набуття кадрами управління необхідних компетентностей за межами організації, що створює додатковий попит на ринку освітніх послуг та, відповідно, призводить до розвитку пропозицій послуг з підготовки та перепідготовки кадрів управління, з актуалізацією процедур прийняття менеджментом підприємства (організації) рішень щодо використання зовнішніх джерел компетентнісного та професійного зростання керівників і спеціалістів;

– пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу шляхом включення до їх складу економічно-виправданих рішень та процедур підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації, а також спрощення систем менеджменту за рахунок розширеного використання аутсорсингу в управлінні основною діяльністю або її фрагментами з урахуванням значимості останніх для

збереження контролю за організацією;

– ідентифікація прогресивних та інноваційних організаційних рішень у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності шляхом формалізації процедур вибору шляхів підготовки та перепідготовки наявного персоналу управління або використання інструментів та можливостей краудсорсингу та аутсорсингу.

4. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються

Дисертаційна робота є завершеною науковою роботою, яка виконувалась протягом 2016-2020 рр.

Наукові положення дисертаційної роботи достатньою мірою обґрунтовані, витікають із проведених досліджень. При написанні роботи використано значну кількість літературних джерел, великий обсяг статистичної інформації. У процесі дослідження використовувався комплекс методів, серед яких: діалектичний метод – для обґрунтування еволюції підходів до визначення категорій та понять дослідження; статистичний аналіз – для визначення тенденцій розвитку менеджменту персоналу та функціональної підготовки управлінського персоналу; метод екстремального групування параметрів – для виявлення груп показників із сукупності техніко-економічних, фінансових та соціально-психологічних показників, що відображають якісний і кількісний стани персоналу підприємств; кластерний і дискримінантний аналізів – для класифікації підприємств за рівнем ефективності менеджменту персоналу; системний і процесний підходів – для аналізу й управління ефективністю менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки; метод експертних оцінок – для визначення цільових значень показників, які відображають функціональні процеси в межах моделі управління ефективністю менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки; когнітивне моделювання – для розробки

сценаріїв зміни складових ефективності менеджменту персоналу та систем його функціональної підготовки у часі.

Достовірність і обґрунтованість результатів дослідження підтверджується апробацією результатів дослідження на міжнародних наукових конференціях, впровадженням результатів досліджень у діяльність суб'єктів економічної діяльності, а також у навчальний процес, публікацією результатів дослідження у виданнях різних рівнів.

5. Наукове та практичне значення роботи

Нове вирішення наукового завдання обґрунтування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу полягає в тому, що використання розроблених теоретичних та методичних положень щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу дозволить задіяти комплексний підхід щодо його підвищення, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Основні положення, висновки й пропозиції дисертаційної роботи доцільно використовувати при розробці заходів з імплементації забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

6. Апробація і впровадження результатів дослідження

Основні положення й висновки дисертації доповідалися і отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: I Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 29 березня 2018 р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (м. Одеса, 6 листопада 2019р.) та IX Міжнародна науково-практична

інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 28 травня 2020р.).

Окремі результати дослідження та пропозиції автора знайшли застосування в практичній діяльності ТОВ «ТКТ» (довідка № 32 від 25.10.2019 р.); ПРАТ «Одесавинпром» (довідка № 375/12.11 від 12.11.2019 р.); ТОВ «СП ЛТД (довідка № 16 від 20.01.2020 р.) ТОВ «СЕЛКОМ ЛТД» №64 від 10.02.2020 р.; а також в навчальному процесі Одеського національного університету імені І.І. Мечникова м. Одеса (довідка № 348/25 від 10.12.2019 р.).

7. Повнота викладення матеріалів дисертації

в публікаціях та особистий внесок у них автора

Дисертаційна робота є результатом самостійного наукового дослідження автора. Результати дисертаційного дослідження, що складають його наукову новизну, виносяться на захист, теоретичні обґрунтування, прикладні розробки, висновки, пропозиції та рекомендації отримані автором самостійно.

Основні положення дисертаційного дослідження знайшли відображення в одноосібних публікаціях. З публікацій, виконаних у співавторстві, в дисертації використані лише ті положення та наукові результати, які належать безпосередньо дисертанту.

Основні результати дисертації висвітлено в 11 працях, у тому числі 2 статті у фахових виданнях України, 1 стаття у науковому журналі, який індексується в Scopus (категорія А), 2 статті у виданнях України, які включені до міжнародних науково метричних баз, 1 підрозділ у колективній монографії (Болгарія) та 5 праць у збірниках тез доповідей міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Публікації, які опубліковані автором, мають загальний обсяг 4,8 у.д.а., в тому числі особисто автору належить 4 у.д.а.

8. Оцінка мови та стилю дисертації

Дисертація викладена державною мовою з дотриманням вимог МОН України. Матеріал викладено в науковому стилі, що забезпечує доступність сприйняття та осмислення матеріалів дослідження.

9. Рекомендація дисертації до захисту

Дисертаційна робота Байрачної Оксани Костянтинівни на тему: «Механізм функціональної підготовки управлінського персоналу в Україні» рекомендується до розгляду та захисту у спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Загальний висновок

Наукове дослідження, проведене Байрачною Оксаною Костянтинівною на тему: «Механізм функціональної підготовки управлінського персоналу в Україні» є завершеним, самостійно виконаним, містить наукову новизну, має теоретичне і практичне значення.

В роботі поєднано теоретико-методологічні та аналітично-прикладними розробки пропозицій та рекомендацій, використано різноманітні сучасні методи наукового дослідження.

Робота є цілісною, містить нестандартні підходи до вирішення наукового завдання обґрунтування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу. Матеріал викладено в логічній послідовності. Дисертант володіє методологією наукового пошуку, має широкий науковий світогляд, володіє сучасними методами і прийомами економічних досліджень.

Дисертація виконана та оформлена відповідно до вимог Державного стандарту України 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки». Виявлені неточності в оформленні не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

Дисертація Байрачної О.К. на тему: «Механізм функціональної підготовки управлінського персоналу в Україні» у відповідності з пп. 9-18 «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167 рекомендується до розгляду та захисту у спеціалізованій вченій раді.

Висновок підготовлений доктором економічних наук **Ненно І. М.** та кандидатом економічних наук **Борщ В. І.**

Рецензент

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
та інновацій

І. М. Ненно

Рецензент

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та інновацій

В. І. Борщ

Головуючий на засіданні:

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
та інновацій

Є. І. Масленніков

Секретар

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та інновацій

О. П. Радченко

«28» серпня 2020 р.

