

Голові разової спеціалізованої вченої
ради PHD 16185

Українського державного університету
залізничного транспорту

доктору економічних наук, професору,
завідувачу кафедри «Економіка та
управління виробничим і комерційним
бізнесом»

ДИКАНЮ Володимирі Леонідовичу

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора

Прохорової Вікторії Володимирівни

на дисертаційну роботу

Сидорця Дмитра Павловича

на тему «**Управління розвитком підприємств залізничного транспорту на
основі екосистемного підходу**»,

представлену на здобуття ступеня доктора філософії

з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки

за спеціальністю 051 «Економіка»

Актуальність обраної теми дослідження. На сучасному етапі розвитку світової економіки одним із визначальних трендів є перехід до екосистемної моделі організації економічної діяльності, за якої ключовими джерелами створення цінності стають мережеві форми взаємодії, цифрові платформи, інтеграція ресурсів і компетенцій, а також спільне формування інноваційних рішень усіма учасниками економічних процесів. Така трансформація докорінно змінює підходи до управління розвитком підприємств, визначаючи пріоритетність їх здатності ефективно функціонувати в межах багаторівневих партнерських екосистем, швидко адаптуватися до змін та забезпечувати стале зростання в умовах високої динаміки економічних процесів.

Для України зазначені тенденції набувають особливого значення в контексті післявоєнного відновлення економіки, інтеграції до європейського економічного та транспортного простору, реалізації курсу на цифрову й екологічну трансформацію та модернізацію стратегічної інфраструктури. За таких умов транспортна система, і, насамперед, залізничний транспорт, набуває ключової ролі у забезпеченні стійкості національної економіки, відновленні виробничих і логістичних ланцюгів, розвитку міжнародних транспортних коридорів та зміцненні економічної безпеки держави. Однак, практична реалізація потенціалу залізничного транспорту як визначального елементу транспортної системи стикається з низкою системних проблем діяльності підприємств галузі, пов'язаних із необхідністю підвищення ефективності управління розвитком, модернізації організаційно-економічних механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, інтеграції цифрових технологій, активізації інноваційної діяльності та формування нових моделей створення цінності.

Традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на внутрішні ресурси підприємства, дедалі менше відповідають сучасним умовам функціонування галузі, що зумовлює необхідність переходу до екосистемної моделі розвитку, заснованої на кооперації, синергії та довгостроковому партнерстві.

За цих умов безперечний науковий і практичний інтерес становить дисертаційне дослідження Сидорця Дмитра Павловича, у якому розроблено теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу, спрямовані на підвищення їх адаптивності, конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами. Про належний рівень обґрунтованості обраної тематики свідчить її безпосередній зв'язок із державними програмами. Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550), Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 р. № 176-р), Національної економічної стратегії на період до 2030 року (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179), Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року (затверджені Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019).

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та достовірними. Високий рівень обґрунтованості отриманих результатів забезпечено комплексним використанням сучасних положень економічної теорії, теорії управління, концепцій екосистемного розвитку, стратегічного менеджменту, ресурсної теорії підприємства, теорії динамічних здатностей, цифрової трансформації, циркулярної економіки та сталого розвитку.

Достовірність наукових результатів підтверджується ґрунтовним аналізом значного масиву фахової літератури, нормативно-правових актів та аналітичних звітів. Інформаційну базу дослідження склали матеріали світових інституцій, статистичні дані Державної служби статистики України, а також звітність АТ «Укрзалізниця» та міжнародних транспортних організацій, що дало змогу всебічно оцінити сучасний стан і тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту. Емпірична база дослідження характеризується достатньою репрезентативністю, а застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (порівняльного аналізу і графічного методів,

систематизації і класифікації, системного підходу, моделювання, морфологічного аналізу, аналогії та екстраполяції) забезпечило належний рівень аргументованості сформульованих висновків і рекомендацій.

Практична цінність авторських розробок підтверджується їх апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях, публікацією результатів дослідження у фахових виданнях України та наукових виданнях, що індексуються міжнародними наукометричними базами, а також впровадженням окремих результатів у діяльність підприємств і в освітній процес.

Структура дисертаційної роботи є логічною, узгодженою та відповідає поставленій меті й визначеним завданням дослідження. Послідовність викладення матеріалу забезпечує цілісне розкриття проблематики, а отримані результати формують завершену концепцію управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу.

У першому розділі дисертації, ґрунтуючись на комплексному дослідженні глобальних трансформаційних процесів у транспортній галузі (С. 28-59), дисертантом розкрито особливості сучасної архітектури взаємодії бізнес-суб'єктів, обґрунтовано визначальний вплив цифровізації, платформізації, екологізації та мережевої інтеграції на трансформацію моделей функціонування підприємств залізничного транспорту. Проведений аналіз середовища функціонування підприємств залізничного транспорту України (С. 60-93) дозволив виявити ключові тенденції та структурні дисбаланси їх розвитку, оцінити наслідки впливу воєнних, економічних і технологічних викликів, а також встановити прояви екосистемної дисфункціональності підприємств галузі. На основі дослідження еволюції підходів до міжсуб'єктної взаємодії підприємств залізничного транспорту (с. 94-117) автором систематизовано етапи розвитку інтеграційних моделей співробітництва та обґрунтовано доцільність переходу до екосистемного формату організації економічних відносин. Це дозволило дисертанту сформулювати теоретичне підґрунтя реалізації моделей екосистемної взаємодії підприємств залізничного транспорту, заснованих на партнерстві, цифровій інтеграції та спільному створенні цінності.

У другому розділі дисертації на основі критичного аналізу сучасних теоретичних підходів до управління розвитком підприємств в умовах активізації екосистемних процесів (с. 122-151) автором обґрунтовано систему принципів, закономірностей і характеристик екосистемного розвитку, що створює підґрунтя для перегляду традиційних підходів до управління підприємствами галузі. Значний науковий інтерес становить сформована концепція управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах екосистемної транзитивності (с. 152-175), у межах якої розкрито закономірності переходу від ізольованого функціонування підприємств до відкритих моделей міжорганізаційної взаємодії, заснованих на цифровій кооперації, інтеграції ресурсів та спільному формуванні цінності. Логічним продовженням проведених досліджень стало розроблення положень екосистемної оркестрації підприємств залізничного транспорту. Автором визначено її зміст, структурні елементи, функції та інструменти реалізації, що дозволило сформулювати цілісне бачення механізму координації взаємодії учасників екосистеми та забезпечення

синхронізації їх економічних інтересів (с. 176-201).

У третьому розділі дисертації подальшого розвитку набули методичні та прикладні засади управління розвитком підприємств залізничного транспорту. На основі дослідження процесів розвитку міжорганізаційної взаємодії побудовано архітектуру забезпечення коопераційної транзитивності підприємств залізничного транспорту (с. 205-224), що передбачає поетапне формування партнерських зв'язків, інтеграцію ресурсного потенціалу та посилення взаємодії між учасниками транспортної екосистеми. Важливим науковим результатом є розроблення моделі когнітивного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах екосистемної транзитивності (с. 225-250), яка відображає сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів та інформаційних потоків, що забезпечують формування, обробку, накопичення й використання знань для прийняття адаптивних управлінських рішень у динамічному середовищі функціонування. Значну методичну та практичну цінність мають положення щодо забезпечення амбідекстрії інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту (с. 251-271). Автором обґрунтовано доцільність поєднання процесів експлуатації наявного потенціалу та генерації нових інноваційних можливостей, що створює передумови для одночасного підвищення операційної ефективності й забезпечення довгострокового розвитку підприємств галузі в умовах екосистемної взаємодії. Практичний інтерес становить запропонований методичний підхід до забезпечення інноваційної амбідекстрії, який передбачає узгодження експлуатаційної та дослідницької складових інноваційної діяльності, визначення відповідних організаційних механізмів їх координації та формування умов для збалансованого розподілу ресурсів між підтримкою поточної діяльності і створенням нових інноваційних рішень.

У цілому зміст дисертації характеризується логічною послідовністю викладу матеріалу, внутрішньою узгодженістю отриманих результатів та їх підпорядкованістю досягненню поставленої мети дослідження. Наукові положення пов'язані між собою, а запропоновані концептуальні, методичні та прикладні розробки розкривають системність підходу до управління розвитком підприємств залізничного транспорту на засадах екосистемності, що свідчить про високий рівень обґрунтованості та достовірності результатів.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних засад, удосконаленні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у наступному:

удосконалено:

– концепцію управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемної транзитивності, що визначає мету, об'єкт і суб'єкти управління та розкриває комплекс взаємопов'язаних когнітивного, цифрово-

платформного, коопераційного, інноваційно-адаптивного та оркестраційного механізмів, реалізація яких сприяє формуванню екосистемних характеристик у підприємств залізничної галузі, їх трансформації у відкриту мережеву систему, здатну до спільного створення цінності та адаптивного реагування на зміни середовища;

- оркестраційний підхід до управління екосистемним розвитком підприємств залізничного транспорту, який визначає стратегічно-екосистемний, платформно-технологічний та операційно-функціональний рівні оркестрації і розкриває механізм формування оркестраційних здатностей підприємств галузі. Це в цілому сприятиме еволюційному переходу до гнучкої платформної моделі управління екосистемного типу, орієнтованої на інноваційний розвиток, безшовну технологічну інтеграцію та максимізацію ефекту спільно створюваної цінності;

- архітектуру коопераційної транзитивності підприємств залізничного транспорту, що інтегрує інтелектуально-аналітичне сканування ринку, комерційне проектування спільної цінності та процесно-реляційну конвергенцію в єдиний самопідсилювальний цикл, у межах якого результати кожної фази формують ресурсну основу для реалізації наступної. Дана архітектура сприяє системному зниженню трансакційних витрат, підвищенню адаптивності підприємств та прискоренню інтеграції залізничного сектору до глобальних мультимодальних транспортно-логістичних мереж;

- модель когнітивного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах екосистемної транзитивності, що інтегрує процеси когнітивного сприйняття, аналізу, проектування, прийняття рішень та контролю, і включає екосистемне середовище транзитивності, інформаційно-аналітичну базу, організаційну пам'ять, сучасні цифрові технології та інструменти підтримки прийняття рішень, що забезпечує безперервне перетворення даних у знання і управлінські рішення;

набули подальшого розвитку:

- еволюція міжсуб'єктної взаємодії підприємств залізничного транспорту, що розкриває чотири послідовні стадії розвитку міжсуб'єктних відносин (ієрархічно-регламентної, мережево-координаційної, платформно-інтегрованої та екосистемно-коеволюційної), які відображають зміну архітектури міжорганізаційних зв'язків, трансформацію ролей ключових стейкхолдерів і механізмів формування спільної цінності. Це дозволило обґрунтувати стратегічні напрями екосистемної трансформації підприємств залізничного транспорту;

- теоретичні положення екосистемної транзитивності підприємств залізничного транспорту, що розкривають авторське визначення даної категорії як здатності підприємств галузі до безперервних трансформацій, гнучкої перебудови взаємодій та інтеграції ресурсів у межах мережевих структур і встановлюють такі її принципи, як мережева інтеграція, адаптивність, синергія та цифрова інтероперабельність. Це створює передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємств залізничної галузі в довгостроковій перспективі;

– методичний підхід до оцінки збалансованості інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту, який передбачає використання системи взаємопов'язаних індикаторів для обґрунтування вибору інкрементальних і радикальних інноваційних проєктів з урахуванням співвідношення їх кількості, витрат, інвестицій, персоналу та структури інноваційного портфеля. Запропонований підхід дає змогу сформувати збалансований інноваційний портфель шляхом раціонального розподілу ресурсів між проєктами, спрямованими на поточне вдосконалення діяльності підприємств галузі, та проєктами, орієнтованими на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження. Теоретична цінність отриманих у дисертаційній роботі результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах сучасних трансформаційних змін економічного середовища. Вагомим внеском у розвиток економічної науки є обґрунтування концептуальних положень екосистемної трансформації підприємств залізничного транспорту, які поглиблюють сучасні наукові уявлення про закономірності їх розвитку в умовах цифровізації, екологізації, мережевої взаємодії та посилення глобальної нестабільності. Теоретичне значення мають сформовані автором положення щодо екосистемної та коопераційної транзитивності підприємств залізничного транспорту, які розширюють науковий базис стратегічного управління розвитком підприємств шляхом розкриття механізмів формування партнерських взаємозв'язків, інтеграції ресурсів і координації діяльності учасників екосистем.

Наукову цінність становлять також розроблені автором положення щодо застосування екосистемної оркестрації як сучасного підходу до управління взаємодією суб'єктів транспортного ринку, обґрунтування організаційно-економічних засад розвитку підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу, а також удосконалення науково-методичних положень щодо формування механізмів забезпечення їх стійкого розвитку в умовах структурних трансформацій. Важливим теоретичним здобутком є систематизація сучасних тенденцій розвитку залізничної галузі та обґрунтування стратегічних напрямів адаптації підприємств залізничного транспорту до нових умов функціонування, що розширює теоретичний інструментарій дослідження процесів розвитку транспортних систем.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані у дисертації теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані під час формування стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту, удосконалення механізмів їх взаємодії з учасниками транспортного ринку, розвитку партнерських мереж, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Окремі положення дослідження можуть бути використані органами державного управління під час формування політики розвитку транспортної галузі, підприємствами залізничного

транспорту при розробленні програм стратегічного розвитку та впровадженні сучасних організаційно-економічних механізмів управління.

Основні положення і рекомендації використані підприємствами, у т. ч. залізничного транспорту. Зокрема пропозиції щодо архітектури коопераційної транзитивності підприємств та когнітивного управління розвитком підприємств використано в діяльності ТОВ «Експрес» (акт про впровадження № 11 від 15 жовтня 2025 р., довідка про впровадження б/н від 19 грудня 2025 р.), механізм розвитку оркестраційних здатностей підприємств залізничного транспорту впроваджено в діяльність ТОВ Фірма «Гера» (акт про впровадження № 14 від 15 грудня 2025 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економічне управління підприємством», «Корпоративна логістика та глобальні ланцюги постачання», «Економіка залізничного транспорту», «Інноваційний розвиток підприємства», «Управління бізнес-проектами», «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів», «Цифрові бізнес-моделі» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 26 січня 2026 р.

Окремі положення дисертації використовуються у процесі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців транспортної галузі ТОВ «Харківський навчальний центр підготовки і підвищення кваліфікації та професійної компетенції на транспорті», що підтверджується актом впровадження від 12 листопада 2025 р.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 13 наукових працях, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 6 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 5,26 друк. арк., з них особисто автору належать 4,12 друк. арк.

Грунтовне вивчення дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць автора дозволило дійти висновку, що основні наукові положення, висновки й результати дослідження, які визначають його наукову новизну та виносяться на захист, достатньою мірою апробовані, повною мірою відображені у наукових публікаціях і представлені на науково-практичних конференціях різного рівня. Обсяг і зміст наукових праць здобувача відповідають вимогам постанови Кабінету Міністрів України № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Аналіз змісту та структури дисертаційної роботи дає підстави констатувати, що дослідження виконано відповідно до поставленої

мети та визначених завдань і характеризується чіткою логікою побудови, внутрішньою узгодженістю та завершеністю наукового викладу. Структура дисертації є обґрунтованою та забезпечує послідовне викладення матеріалу, що сприяє цілісному сприйняттю авторського бачення шляхів розв'язання поставленої наукової проблеми та дозволяє належним чином оцінити особистий внесок здобувача у розвиток теорії й практики управління розвитком підприємств залізничного транспорту на засадах екосистемного підходу.

Обсяг, структура та оформлення дисертаційної роботи відповідають вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами), що свідчить про належний рівень підготовки та оформлення наукової праці.

Академічна доброчесність. Під час ознайомлення з дисертаційною роботою Сидорця Д. П., науковими публікаціями здобувача та результатами апробації основних положень дослідження порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Дисертація виконана самостійно, із належним використанням наукових джерел та коректним посиланням на праці вітчизняних і зарубіжних учених. Використані в роботі наукові положення, концепції, статистичні матеріали та результати досліджень інших авторів належним чином ідентифіковано відповідно до вимог академічної етики. Підстав стверджувати про наявність академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень академічної доброчесності у дисертаційній роботі не встановлено.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Засвідчуючи високий науковий рівень дисертаційної роботи, її теоретичну та практичну цінність, слід звернути увагу на окремі дискусійні положення та побажання, які не знижують загальної позитивної оцінки дослідження, однак можуть бути предметом подальших наукових пошуків.

1. Автор у роботі звертає особливу увагу на концепцію екосистемної трансформації підприємств залізничного транспорту. Однак, з нашої точки зору, потребує детальнішого обґрунтування питання управління ризиками екосистемної взаємодії, зокрема ризиками опортуністичної поведінки учасників, цифрової залежності від платформ та порушення інформаційної безпеки, оскільки недостатня увага до цих ризиків може істотно обмежувати ефективність екосистемної взаємодії та стримувати реалізацію її потенційних переваг (с. 168-175).

2. Автором у роботі сформовані пропозиції щодо розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах екосистемної транзитивності. Проте, з нашої точки зору, доцільно було б більш детально розглянути особливості реалізації в контексті євроінтеграційних процесів, зокрема з урахуванням сучасних підходів до функціонування європейського залізничного простору (с. 122-176).

3. Автором у роботі розроблено архітектуру коопераційної транзитивності підприємств залізничного транспорту. На наш погляд, доцільно було б деталізувати механізм розмежування функцій державних органів, операторів

інфраструктури та інших учасників екосистемної взаємодії, що сприятиме підвищенню ефективності управління та досягненню балансу інтересів усіх суб'єктів транспортного ринку (с. 213-225).

4. Автором в рамках дослідження розкрито інституційне забезпечення розвитку оркестраційних здатностей підприємств залізничного транспорту та відзначено важливість застосування смарт-контрактів як інструменту автоматизації договірних відносин у логістичних ланцюгах. Однак, на наш погляд, не знайшло належного відображення питання визначення організаційно-правових та технологічних передумов їх імплементації (с. 199-200).

5. Автором у контексті відображення концепції управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемної транзитивності визначено підходи до забезпечення мережевої адаптивності екосистеми залізничного транспорту. Але, з нашої точки, існує потреба у формуванні комплексного інструментарію, який би інтегрував організаційні, інформаційні, цифрові та управлінські механізми координації взаємодії учасників мережі, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню стратегічної стійкості екосистеми та її оперативності в реагуванні на динамічні зміни ринкового середовища (рис. 2.9, с. 169).

Зазначені зауваження не впливають на позитивну оцінку дисертаційного дослідження та не зменшують його наукової і практичної значущості.

Загальний висновок. Проведений аналіз дисертаційної роботи Сидорця Дмитра Павловича на тему «Управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», дає підстави стверджувати, що вона є самостійним, завершеним і цілісним науковим дослідженням, виконаним на високому теоретико-методичному рівні.

У дисертації вирішено актуальне науково-практичне завдання, пов'язане з поглибленням теоретико-методичних і прикладних засад управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу.

Отримані автором результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної значущості, а їх сукупність розширює сучасні наукові уявлення щодо трансформації систем управління підприємствами залізничного транспорту в умовах динамічності середовища, цифровізації, екологізації та ускладнення міжсуб'єктної взаємодії. Зміст дисертаційної роботи, опублікованих наукових праць та результати апробації повною мірою відображають основні положення дослідження, його наукову новизну та практичне значення.

З огляду на актуальність теми дослідження, належний рівень наукової новизни, теоретичної та практичної цінності одержаних результатів, їх достатню апробацію та відповідність дисертації вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» та постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня

доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», вважаю, що дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам, а її автор, Сидорець Дмитро Павлович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

Офіційний опонент:

в.о. завідувачки кафедри економіки та
бізнес-адміністрування Харківського
національного університету імені
В. Н. Каразіна МОН України,
д.е.н., професор



Вікторія ПРОХОРОВА

Підпис в. о. завідувачки кафедри
економіки та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна, д.е.н., професора
Вікторії ПРОХОРОВОЇ засвідчую,
Начальник відділу кадрів Харківського
національного університету імені В. Н. Каразіна



Олена ГРОМИКО