

## **РЕЦЕНЗІЯ**

на дисертаційну роботу Лінь Цзусяня на тему: «Організаційно-економічне забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції», подану для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

### **Актуальність теми дисертації**

Актуальність теми дисертації «Організаційно-економічне забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції» обумовлена значними змінами в економічному середовищі, що відбуваються на тлі глобалізації, розвитку нових технологій, посилення конкуренції та необхідності постійного підвищення ефективності підприємств. Корпоративна інтеграція, яка включає об'єднання підприємств через злиття та поглинання, стратегічні альянси або інші форми об'єднання ресурсів та компетенцій, стає однією з головних стратегій розвитку, що дозволяє компаніям не лише збільшувати масштаби діяльності, але й зміцнювати свої позиції на ринку.

Управління процесами корпоративної інтеграції вимагає ретельного планування, координації та адаптації організаційних структур, ресурсів і технологій, що в кінцевому підсумку впливає на фінансові результати, операційну ефективність та здатність підприємств до інноваційного розвитку. Ефективне організаційно-економічне забезпечення інтеграційних процесів дозволяє знижувати витрати, уникати дублювання функцій, покращувати управління ризиками, а також забезпечує ефективну взаємодію між об'єднаними підприємствами, підвищуючи стійкість та конкурентоспроможність національної економіки в умовах зростаючих глобальних викликів.

З огляду на те, що корпоративна інтеграція стає все більш поширеним явищем на українському ринку, особливо в умовах нестабільного економічного та політичного середовища, розробка ефективних механізмів управління цими процесами є надзвичайно актуальною. Вона дозволяє забезпечити стабільність, стійкий розвиток та покращення конкурентних позицій підприємств, що інтегруються.

Беручи до уваги актуальність і складність як теоретичного, так і практичного підходу до вирішення проблеми розробки організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції, тема дисертаційного дослідження Лінь Цзусянь є надзвичайно важливою та має вагоме практичне значення.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційна робота виконана згідно з планами наукових досліджень ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова». Основу

дисертації становлять теоретично-методичні і практичні розробки, що є частиною науково-дослідних робіт: «Моделювання ефективності фінансово-економічної діяльності виробничих підприємств в умовах цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0123U102552), в межах якої автором виконано підрозділи «Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України», «Оцінка організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України», «Обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах» та представлено динаміку структури корпоративного сектору національної економіки за видами корпоративних утворень і динаміку кількості публічних та приватних акціонерних товариств; «Економічна ризикологія, моделювання оцінювання систем корпоративної інтеграції та фінансового контролінгу» (номер державної реєстрації 0123U103855), в рамках якої розроблено архітектуру побудови та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції; «Технології управління корпоративними інтеграційними процесами в умовах інтелектуалізації економічного стратегування та інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0124U002684), за результатами якої виокремлено мотиваційну складову забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Дисертаційна робота Лінь Цзусянь присвячена питанням організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції та містить сукупність теоретико-методичних положень, висновків і рекомендацій, які мають наукову новизну й підкреслюють особистий внесок автора в цій сфері.

Наукові результати роботи характеризуються високим рівнем обґрунтованості й достатньою аргументованістю, що підтверджується структурованістю дисертації, широким аналізом літературних джерел, значним обсягом проаналізованого фактичного матеріалу, а також детальним розглядом статистичних даних.

Для досягнення мети й розв'язання визначених завдань у роботі автором було використано систему загальнонаукових і спеціальних методів та способів, а саме: діалектичного пізнання, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, наукової абстракції – для уточнення економічної сутності та розкриття теоретичних основ корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління; логіко-структурного аналізу та структурно-функціонального синтезу – для визначення передумов і факторів корпоративних інтеграційних процесів та формування алгоритму реалізації процесів корпоративної інтеграції; статистичного аналізу, спостереження та порівняння – для аналізу умов формування та функціонування корпоративного сектору України, оцінки організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України; кваліметричного – для обґрунтування вибору партнерів

для участі в корпоративних інтеграційних процесах; аналогії та абстрагування – для розробки архітектоніки побудови та послідовності формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції; моделювання та формалізації – для встановлення мотиваційної складової забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах, розробки системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей; графічного – для візуального представлення окремих наукових результатів.

У процесі дослідження автор використовував велику дослідницьку інформаційну базу, що включає наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань економіки, менеджменту, корпоративного управління, офіційні матеріали Державної служби статистики України і місцевих органів статистики, дані фінансової та статистичної звітності акціонерних товариств, корпоративних підприємств, інформаційно-аналітичні ресурси мережі Інтернет, результати спостережень, виконаних автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні та розробці теоретичних положень і організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції, а саме:

*удосконалено:*

архітектурну модель управління процесами корпоративної інтеграції, яка, на відміну від існуючих, враховує у своїй структурі комплексне поєднання дій: аналізу потреб і формулювання цілей, мети та завдань корпоративної інтеграції; розробку плану і стратегії корпоративної інтеграції; створення команди та призначення керівника проекту; визначення потрібних ресурсів; комунікацію і залучення зацікавлених сторін; впровадження процесу корпоративної інтеграції; оцінку результатів, постійний моніторинг і контроль; управління змінами, ризиками, інтеграція систем і технологій; забезпечення сталості бізнесу, навчання та розвиток персоналу;

організаційно-економічний механізм концепції управління процесами корпоративної інтеграції, що базується на системі послідовного здійснення суб'єктами інтеграційних процесів організаційно-управлінських і фінансово-економічних функцій з реалізації концепції через заявлену стратегію, шляхом імплементації програм формування технологічно-управлінської та корпоративної зрілості з механізмами реалізації програм корпоративної інтеграції, – що дає можливість створити сприятливі умови для забезпечення сталості бізнесу;

мотиваційну складову композиції забезпечення розвитку корпоративних відносин і культури в акціонерних товариствах, яка спрямована на стимулювання персоналу до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям організації з визначенням багатофакторного впливу рекомендованих заходів й формуванням ієрархій, що здійснюють вплив на поведінку і стратегічні рішення на всіх рівнях компанії;

*здобули подальший розвиток:*

систематизація цілей корпоративної інтеграції акціонерних товариств і великомасштабних підприємств, економічною передумовою яких є прагнення підвищити конкурентоспроможність учасників шляхом об'єднання їх активів (матеріальних, нематеріальних, фінансових) та сприяння розширенню ринків збуту продукції, освоєння нових територіальних ринків через інтеграцію з підприємствами в інших регіонах і країнах, а також спільних підприємств на територіях, що освоюються в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів й відсутності еластичності для швидкого переміщення ресурсів в інші сфери діяльності у разі зміни кон'юнктури;

алгоритмізація, послідовність етапів, методи та способи реалізації процесу корпоративної інтеграції, основною відмінністю яких є визначення і фіксація проміжних результатів (документів/процедур), які повинні бути готові й запротокольовані після закінчення кожної фази та які зможуть допомагати у забезпеченні більш повного й узгодженого процесу корпоративної інтеграції, що сприятиме максимізації ефективності та успіху проекту;

процедура обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах, що базується на принципах дотриманості критеріїв: сумісності стратегічних цілей між компаніями, фінансової стабільності, технологічної та операційної синергії, культурної сумісності, структурованому підході, комплексному аналізі, SWOT-аналізі, фінансовому аналізі, оцінці ризиків;

система підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, метою якої є забезпечення дотримання виконання стратегічно важливих функцій комплексної підтримки в управлінні процесами корпоративної інтеграції, дозволяючи підприємствам реалізовувати свої пріоритетні цілі більш ефективно і з меншими ризиками, а також враховувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на корпорацію та її інтеграційні процеси.

Теоретичні положення та наукові результати, викладені в дисертації, сприяють формуванню низки практичних пропозицій та мають значний внесок у розвиток теоретичних досліджень в галузі організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції. Вони також забезпечують вдосконалення методологічних підходів, необхідних для подальшої оптимізації та ефективного розвитку процесів корпоративної інтеграції.

### **Загальна оцінка змісту дисертаційної роботи**

Аналіз змісту дисертаційної роботи, присвяченої організаційно-економічному забезпеченню управління процесами корпоративної інтеграції, демонструє логічну послідовність викладення матеріалу та чітку структуру, яка підкріплена значною кількістю графічних даних, таблиць і схем. Висновки базуються на широкій інформаційній основі, яка охоплює авторитетні вітчизняні та зарубіжні наукові праці, статистичні дані та інші ґрунтовні наукові праці і

джерела. Автор успішно досягнув поставленої мети та вирішив усі завдання дослідження. Основні положення та висновки дисертаційної роботи підтверджені науково-теоретичними аргументами, а рекомендації мають практичне значення для вдосконалення управління корпоративною інтеграцією в Україні.

У першому розділі «Теоретичні засади формування організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції» теоретично узагальнено економічну сутність корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління; розглянуто організаційно-економічні форми міжнародної корпоративної інтеграції; наведено класифікацію методів утворення організаційно-економічних форм міжнародної корпоративної інтеграції; визначено параметри прийняття та реалізації простору прийняття та реалізації управлінських рішень при корпоративному управлінні інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств; встановлено залежність інтеграційної активності бізнес-структур від численних факторів, які впливають на їхній характер та динаміку; виділено основні управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань з аспектів рівня інтеграції, цілей інтеграції, форми власності, сфери діяльності, географічного охоплення. Економічна сутність корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління розглянута з позицій операційного менеджменту, стратегічного планування, управління ресурсами, управління персоналом, маркетингу та розвитку бізнесу, контролю та оцінки результатів. Визначено передумови та фактори корпоративних інтеграційних процесів; сформовано основні цілі інтеграції акціонерних товариств і корпоративних підприємств; розглянуто мотиваційну основу корпоративних інтеграційних процесів; додатково встановлено основні та специфічні передумови корпоративних інтеграційних процесів у сучасному бізнес-середовищі; досліджено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та проведено класифікацію передумов (мотивів) корпоративної інтеграції підприємств в залежності від різних факторів. Обґрунтовано послідовність алгоритмів реалізації процесів корпоративної інтеграції; розглянуто модель етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції Д. Депаффіліса; здійснено опис ключових дій на кожному етапі процесу інтеграції в контексті процесу реалізації корпоративної інтеграції підприємств; розроблену авторську модель послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції (на основі аналізу і оцінки, планування і стратегії, узгодження процесів, технологічної інтеграції, організаційної інтеграції, контролю та оцінки/коригування); візуалізовано алгоритмізацію процесу корпоративної інтеграції; представлено методи та способи реалізації процесу корпоративної інтеграції; наведено переваги успішної реалізації підтримки корпоративної інтеграції.

У другому розділі «Дослідження динаміки процесів корпоративної інтеграції в акціонерних товариствах України» проаналізовано умови формування та функціонування корпоративного сектору України; розкрито основні тренди, проблеми та перспективи розвитку корпоративної сфери в контексті національної економіки; визначено ефективність існуючого законодавства, регулюючого корпоративний сектор; надана оцінка ролі

державних органів у розвитку та регулюванні корпоративного сектору; проаналізовано фінансовий стан підприємств корпоративного сектору економіки України; досліджено практики фінансового управління в корпораціях; виявлено вплив фінансових показників на стабільність корпоративного сектору; узагальнено соціально-економічні виміри (дослідження взаємодії корпоративного сектору із соціальним середовищем та оцінка впливу корпоративної діяльності на зайнятість та соціальний розвиток, вивчення ролі корпорацій у вирішенні суспільних проблем); встановлено вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств; оцінено роль корпорацій у розвитку нових технологій та інновацій; розглянуто етичні норми та стандарти у корпоративному секторі в частині етичних проблем та викликів у корпораціях та ролі етики у формуванні позитивного іміджу корпорацій. Сформовано загальні умови функціонування корпоративного сектору економіки України в умовах війни, котрі, наразі, є складними і вимагають специфічних менеджерських підходів. Виокремлено найвагоміші фактори, які впливають на формування корпоративного сектору під час війни. Досліджено та графічно представлено: ТОП-15 великомасштабних державних підприємств (за даними SOE Weekly), які зазнали мільярдних збитків, що пов'язані із покладанням на них суспільних обов'язків (PSO), які не компенсуються державою; фінансово-економічну діяльність найбільших корпоративних компаній України (за видами економічної діяльності); динаміку структури корпоративного сектору національної економіки за видами корпоративних утворень в 2019-2023 рр.; динаміку кількості публічних та приватних акціонерних товариств за 2019-2023 рр.; загальні обсяги і кількість випусків акцій, що зареєстровані Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку за 2019-2023 рр.; розмір мінімального обсягу статутного капіталу акціонерних компаній в Україні за 2019-2023 рр.; ТОП-10 найприбутковіших акціонерних товариств України у 2023 році та ТОП-30 найприбутковіших корпоративних підприємств України. Надано оцінку організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України та проведено поглиблений аналіз фінансово-економічного стану корпоративних підприємств задля виявлення сильних та слабких сторін корпоративного менеджменту, а також розроблено рекомендації щодо його покращення. Враховано вимоги вітчизняного законодавства, визначених стандартів корпоративного управління та найкращих практик міжнародних та національних ринків. Обґрунтовано вибір партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах на основі дотримання чітко визначених процедур, які призводять до прийняття рішення про створення стратегічного альянсу, що, у своєму підсумку, дозволяє досягти суттєвих економічних переваг.

У третьому розділі «Формування організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції» представлено архітектоніку побудови та послідовності формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції, яка включає в себе: аналіз потреб і формулювання цілей, мети та завдань корпоративної інтеграції, розробку плану і стратегії корпоративної інтеграції, створення команди та призначення керівника проекту, визначення потрібних ресурсів, комунікацію і

залучення зацікавлених сторін, впровадження процесу корпоративної інтеграції, оцінку результатів, постійний моніторинг і контроль, управління змінами, ризиками, інтеграція систем і технологій, забезпечення сталості бізнесу, навчання та розвиток персоналу. Розроблено і запропоновано авторський організаційно-економічний механізм концепції управління процесами корпоративної інтеграції, який сформовано у результаті комплексного підходу та впровадження якого дозволить досягти високих результатів і забезпечити стійкий розвиток в нових умовах конкурентного бізнес-середовища. Успішна корпоративна інтеграція вимагає не лише технічних знань, а й стратегічного бачення та лідерських якостей. Вона передбачає від управлінців уміння візуалізації цілісності картини, ефективності керування змінами і здатність до мотивації персоналу задля досягнення спільних цілей. Визначено мотиваційну складову забезпечення розвитку корпоративних відносин та культури в акціонерних товариствах, виокремлено і обґрунтовано ряд складових, які визначають інтеракції між усіма учасниками компанії й впливають на її управління та операції; наочно візуалізовано взаємодію елементів корпоративної культури акціонерного товариства та їх компонентів; представлено ключові аспекти підтримки та розвитку корпоративної культури і корпоративних відносин в акціонерних товариствах; розглянута система та встановлено багатофакторний вплив визначених заходів мотиваційної складової, спрямованих на стимулювання співробітників до ефективної роботи та відданості корпоративним цілям акціонерного товариства, що стимулює співробітників до активної участі в житті компанії, підтримки корпоративних цінностей і реалізації стратегічних ініціатив. Розглянуто систему підтримки прийняття управлінських рішень (СППУР) щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей. Охарактеризовано ключові функції СППУР, що використовують формалізовані моделі для посилення процесів корпоративної інтеграції. Запропоновано алгоритм заходів для розробки СППУР для формування корпоративної стратегії в корпорації. Представлено структурну схему СППУР щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, які базуються на знаннях.

### **Повнота опублікування наукових положень дисертації**

Основні результати дисертаційної роботи опубліковані у 7 наукових працях, зокрема 3 статті у наукових фахових виданнях України; 1 стаття у науковому іноземному виданні; 3 тез доповідей за матеріалами наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 2,94 д.а. (всі публікації здобувача є одноосібними).

Обсяг і науковий рівень опублікованих праць Лінь Цзусянь відповідають вимогам, що містяться в «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої заради закладу вищого освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому

Постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 року № 44, що надає автору право публічного захисту дисертації.

### **Практичне значення отриманих результатів**

Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування у державних установах, на підприємствах і громадських організаціях.

Основні результати дослідження, що мають прикладний характер, впроваджені: Департаментом інфраструктури Кіровоградської ОВА (довідка № 176/1 від 22.05.2024 р.) – при виконанні завдань щодо забезпечення реалізації державної політики у регіоні, зокрема використано напрацювання автора стосовно впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища на мотиви корпоративної інтеграції та етапи, методи і способи реалізації процесу корпоративної інтеграції, запропоновані здобувачем; Громадською організацією «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань» (довідка № 26 від 21.05.2024 р.) використано результати від формування етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції, де визначаються вид та бажані ознаки процесу інтеграції відповідно до поділу стратегії інтеграції типи; система підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, функції якої забезпечують комплексну підтримку в управлінні процесами корпоративної інтеграції, дозволяючи корпораціям реалізовувати свої стратегічні цілі більш ефективно та з меншими ризиками.

Матеріали проведених наукових досліджень використовуються у ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», зокрема було впроваджено у навчальний процес окремі пропозиції та рекомендації, а саме для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Цифрова економіка» спеціальності 051 Економіка під час викладання дисциплін: «Економіка підприємства» та «Прогнозування соціально-економічних процесів»; для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Цифрова економіка» спеціальності 051 Економіка під час викладання дисциплін: «Економічне обґрунтування проектних рішень» та «Ризик-менеджмент» (довідка № 157/1 від 03.07.2024 р.).

### **Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Наукове дослідження виконане згідно з вимогами нормативно-правових документів України з питань академічної доброчесності та авторського права. Дисертація містить належним чином оформлені посилання на згадані у тексті роботи джерела. Автором надано повну та достовірну інформацію про результати наукової діяльності, а також використані методи дослідження.

Дисертація відповідає вимогам МОН України, що пред'являються до результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії за



спеціальністю 051 «Економіка», галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

### **Зауваження та дискусійні положення дисертаційної роботи**

Позитивно оцінюючи наукову новизну та практичне значення основних положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації Лінь Цзусяня, необхідно вказати на окремі дискусійні положення в роботі, а саме:

1. При формулюванні основних цілей інтеграції акціонерних товариств і корпоративних підприємств (с. 50) можна було б доповнити їх такими додатковими заходами, як: створення синергії, підвищення ефективності управління, удосконалення управління ризиками, оптимізації ресурсів, підтримка стійкого розвитку та забезпечення гнучкості. Додавши ці позиції, є сенс створити більш комплексну картину цілей інтеграційних процесів, що допоможе краще зрозуміти їх значення для акціонерних товариств і корпоративних підприємств в цілому.

2. У другому розділі дисертантом проаналізовано аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України, оцінка організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України та обґрунтування вибору партнерів для участі в корпоративних інтеграційних процесах. Проте поза увагою залишилось питання партнерства і колаборації, зокрема, бажано було б дослідити роль партнерства між акціонерними товариствами та іншими учасниками ринку, такими як державні органи, наукові установи та неурядові організації, у процесах корпоративної інтеграції.

3. У п. 3.1 здобувачем представлена архітектура побудови (с. 172) та послідовність формування механізму концепції управління процесами корпоративної інтеграції (с. 189). Доцільно було б описати їх етапи та складові з використанням практичних прикладів або кейсів з реального життя, що може допомогти краще проілюструвати дані пропозиції і зробити опис більш зрозумілим.

4. На рис 3.6 (с. 230) під час візуалізації структурної схеми системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо посилення процесів корпоративної інтеграції з використанням формалізованих моделей, які базуються на знаннях, автору рекомендовано конкретизувати компетентності та компетенції учасників процесу, які залучені до прийняття управлінських рішень.

Проте, вказані зауваження не знижують високий рівень проведеного наукового дослідження та не суттєво впливають на сформоване позитивне сприйняття роботи.

### **Загальний висновок**

Дисертація Лінь Цзусяня на тему: «Організаційно-економічне забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції» виконана на актуальну тему. За своїм змістом дисертація є завершеною самостійно

виконаною науковою працею, присвячена обґрунтуванню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції.

Дисертація виконана на належному науково-методичному рівні, її зміст відповідає темі дослідження та профілю спеціальності 051 Економіка. Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у роботі, є достовірними та обґрунтованими. Оpubліковані наукові праці повною мірою відображають зміст дисертації, основні результати дослідження, його наукову новизну, практичну значущість і особистий внесок здобувача.

Дисертаційна робота повністю відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44, а її автор Лінь Цзусянь заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
і адміністрування  
приватного закладу вищої освіти  
«Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова»

**Підпис Аблязової Н.А. ЗАСВІДЧУЮ**

начальник відділу кадрів  
приватного закладу вищої освіти  
«Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова»



Наталія АБЛЯЗОВА

Катерина ЩУР