

**ВІДГУК**

офіційного опонента на дисертаційну роботу

Галунки Оксани Дмитрівни на тему:

**«Система управління інноваційним розвитком будівельного підприємства»,**

поданої на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 «Економіка»

галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

***Актуальність обраної теми та її зв'язок з державними програмами.***

Будівельні підприємства відіграють важливу роль у розвитку суспільства, однак стикаються з викликами, такими як конкуренція, обмеженість ресурсів, екологічні проблеми та технологічні зміни. Це вимагає інноваційного підходу до управління. Світові економічні тренди демонструють об'єктивну необхідність забезпечення інноваційності розвитку підприємства як передумови його виживання у глобальному конкурентному середовищі. Для вітчизняних будівельних підприємств забезпечення інноваційного розвитку є, по суті, єдиною передумовою їх виживання та потенційного виходу на світовий ринок. У цьому контексті мова йде не лише про технологічні чи продуктові інновації, які в силу нестачі ресурсного забезпечення діяльності становлять неабиякі проблеми щодо реалізації, але й про управлінські, маркетингові та організаційні інновації. Таким чином, впровадження інновацій у будівельні підприємства є стратегічно важливим для їхнього сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів.

Наукова актуальність дослідження на тему «Система управління інноваційним розвитком будівельного підприємства» полягає в наступному: розробка і впровадження комплексних підходів до управління інноваціями сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємств, які зазвичай працюють у мультипроектному середовищі, а тому мають враховувати вимоги до застосування нового програмного забезпечення, технологій, обладнання, які висуваються в різних проєктах, що потребує розробки додаткового інструментарію, який би дозволив узгодити стратегію інноваційного розвитку самого підприємства з вимогами девелоперських компаній та інвестиційно-будівельних проєктів.

Дисертація Галунки О.Д. знайшла своє науково-прикладне застосування через включення їх до виконання науково-дослідних тем Київського



національного університету будівництва і архітектури, у вирішенні яких брала участь авторка роботи як дослідник: 0120U100375 «Удосконалення механізму управління інвестиційними програмами за участю підприємств будівництва», 0115U000860 «Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом», 0124U005168 «Цифрова трансформація процесів адміністрування в будівельному девелопменті: організаційно-технологічний та економіко-аналітичний підходи до мультипроектної діяльності підприємств».

***Оцінка достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що сформульовані у дисертаційній роботі.***

Сформульовані Галункою Оксаною Дмитрівною основні наукові положення, рекомендації та висновки є цілковито обґрунтованими. У дисертаційній роботі чітко визначено мету та основні завдання, які є науково аргументованими та підтверджують достатній рівень підготовки здобувачки. Кількість використаних літературних джерел (180 найменувань) це свідчить про актуальність обраної тематики дослідження та дозволяє оцінити її важливість. Виконана пошукова робота вказує на глибокий аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів.

Основою дослідження стали добре відомі методи, зокрема індукція та дедукція, аналіз і синтез, опис, спостереження, анкетування, а також економіко-математичне моделювання. Візуалізацію залежності інноваційного розвитку учасників будівництва від низки зовнішніх і внутрішніх чинників авторкою здійснено за допомогою програмного забезпечення Gephi.

У сукупності зазначене вище дає змогу стверджувати, що одержані результати, основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертаційного дослідження, проведеного Галункою О.Д., є обґрунтованими та достовірними.

***Наукова новизна основних наукових положень, висновків і рекомендацій, що сформульовані у дисертаційній роботі.***

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та опублікованими науковими працями дозволяє оцінити досягнення Галунки О.Д., серед яких варто зазначити наступні результати дослідження, що мають вагому наукову новизну та відображають її особистий внесок.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні існуючих та розробці нових теоретичних, практичних і методичних підходів до планування, організації, контролю інноваційного розвитку учасників будівництва. Запропоновано новий управлінський інструментарій, а також



методичні підходи до вибору напрямів інвестування у різні види інновацій. Особливістю цих підходів є не лише спрямованість на розвиток окремих учасників будівництва, а й їх узгодженість із вимогами проєктної документації та девелоперської компанії, що забезпечує доцільність та ефективність впровадження нововведень у межах інвестиційно-будівельного проєкту.

Наукова новизна дослідження визначається наступними результатами:

1. *Удосконалено методичний підхід до оцінювання доцільності впровадження інновацій будівельними підрядниками, які претендують на виконання робіт.* Основою цього підходу стала чотирьохкомпонентна класифікація інновацій яка базується на рекомендаціях "Керівництва Осло". Відмінністю від існуючих методик є можливість комплексної оцінки відповідності підрядника технічним, технологічним та організаційним вимогам тендерної документації. Крім того, підхід дозволяє аналізувати необхідність інвестицій в інновації і обраховувати їх обсяг, що допомагає визначити слабкі місця, оцінити власні можливості та ухвалити обґрунтоване рішення щодо інвестування в інноваційний розвиток для участі в проєкті.

2. *Розроблено інструментарій для оцінювання та стимулювання інноваційного розвитку стейкхолдерів інвестиційно-будівельних проєктів з боку девелоперської компанії.* Він поєднує покроковий алгоритм управління інноваційним розвитком, методику стимулювання інновацій серед різних учасників проєкту та стратегію розвитку окремих підрядників. Це дозволяє узгодити дії всіх учасників, спрямувати їх до спільної мети та формалізувати процес вибору і оцінювання доцільності впровадження інновацій.

3. *Удосконалено теоретико-методичний підхід до побудови системи управління інноваційним розвитком будівельного підприємства, який об'єднує систему показників оцінки та моделі управління інноваціями.* Цей підхід базується на компаративному аналізі існуючих методик оцінювання інновацій у межах інвестиційно-будівельних проєктів. На відміну від традиційних моделей, новий підхід будується на принципах стратегічного узгодження інноваційного розвитку учасників будівництва із параметрами девелоперських проєктів, вимогами девелоперів та внутрішнім інноваційним потенціалом підприємства.

4. *Подальшого розвитку набув методичний підхід до оцінювання та вибору інноваційних рішень девелопером.* Запропонована методика базується на оцінюванні інновацій за ступенем їхньої привабливості, який визначається співвідношенням очікуваної ефективності інновацій до загальної



ефективності проєкту. Це дозволяє девелоперу оцінювати доцільність реалізації проєктів, можливість упровадження різних типів інновацій, здійснювати формалізовану диференціацію їхньої привабливості за встановленими категоріями (від "рекомендованого" до "недоцільного" чи "критичного"). Такий підхід сприяє систематизації процесу управління інноваціями та обґрунтованому вибору напрямків їхнього подальшого розвитку.

5. *Розширено класифікацію чинників інноваційного розвитку будівельного підприємства*, враховуючи їхню роль у розвитку інвестиційно-будівельного процесу. Запропоновано виокремити чотири рівні чинників: локальні (вплив окремих учасників будівництва), процесні (операційні аспекти будівельного процесу та система взаємодії між учасниками), об'єктні (інновації, пов'язані безпосередньо з об'єктом будівництва як єдиною структурою), комплексні (інноваційний розвиток у межах усього інвестиційно-будівельного проєкту).

Така деталізація дозволяє сформувати багаторівневу систему управління інноваційними процесами та підвищити ефективність впровадження інновацій на різних рівнях будівельної діяльності.

6. *Доповнено понятійно-категоріальний апарат економіки підприємства за рахунок уточнення визначень «інноваційний розвиток будівельного підприємства» й «управління інноваційним розвитком будівельного підприємства».*

Вважаю, що наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження сформульована логічно і закономірно.

*Практичне значення результатів дослідження* полягає у розробці комплексної системи управління інноваційним розвитком будівельних підприємств, яка сприяє гармонізації стратегій інноваційного розвитку окремих учасників будівельного процесу із вимогами реалізації інвестиційно-будівельних проєктів. Запропонована система включає:

- Матричний підхід для оцінювання інноваційних проєктів за двовимірною шкалою «ступінь привабливості – рівень ефективності», що надає девелоперам можливість обґрунтовано оцінювати доцільність упровадження інновацій з позиції їхньої корисності для проєкту.

- Методичний підхід до стимулювання інноваційного розвитку різних стейкхолдерів інвестиційно-будівельних проєктів, що дозволяє спрямувати їхні зусилля на досягнення спільних стратегічних цілей.



- Модель оцінювання доцільності впровадження інноваційних рішень підприємствами-учасниками тендеру, яка базується на чотирьохкомпонентному оцінюванні інноваційних змін у сфері продуктів, процесів, організації та маркетингу відповідно до міжнародних стандартів.

Усі елементи інтегровані у єдину систему управління інноваційним розвитком будівельного підприємства, яке працює в умовах інвестиційно-будівельного середовища.

Практичне застосування висновків і результатів дисертації підтверджено успішним їх упровадженням у діяльність низки учасників інвестиційно-будівельних проєктів у м. Києві, Київській та Чернівецькій областях, зокрема:

- ТОВ «Реґіон-Аґробуд» – при виборі інноваційних рішень для реалізації проєктів «Реконструкція заводу технічних газів у м. Київ, вул. Лебединська, 3-б (2021–2024 рр.)», «Будівництво станції технічного обслуговування з центром продажу у м. Вишгород, вул. Ягідна, 17» (2021–2023 рр.), а також при оцінюванні на стадії проєктування котеджного містечка в м. Обухів (2024 р.).

- ТОВ „Будівельна компанія «Водограй»” – при оцінюванні інновацій під час будівництва житлових будинків із вбудованими комерційними приміщеннями (блоки 8-14) з паркінгом по вул. Буковинська, 62 в м. Чернівці.

- ТОВ «Симетрія Інвест» – при визначенні інноваційного потенціалу та напрямів інноваційного розвитку компанії.

Крім того, матеріали дисертації та наукові розробки авторки успішно впроваджено у навчальний процес Київського національного університету будівництва і архітектури, Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича.

Запропоновані підходи та розробки мають значний потенціал для подальшого застосування у сфері управління інноваційним розвитком будівельних підприємств та можуть бути адаптовані до інших секторів економіки.

### ***Оцінка змісту, завершеності та оформлення дисертації.***

На рецензування представлена дисертаційна робота Галунки Оксани Дмитрівни на тему «Система управління інноваційним розвитком будівельного підприємства», що складається з анотації та ключових слів (українською і англійською мовами), вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг



дисертаційної роботи становить 245 сторінок, у тому числі 202 сторінок основної частини. Список використаних джерел налічує 180 найменувань.

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, сформульовано його мету та основні завдання, визначено зв'язок із науковими програмами та дослідницькими темами. Представлено характеристику наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів, описано особистий внесок здобувачки, а також наведено результати апробації основних положень і висновків дисертаційної роботи.

У *першому розділі* розглянуто ключові теоретичні підходи до розуміння інноваційного розвитку підприємств, зокрема його специфіку у сфері будівництва. Досліджено секторальні особливості та взаємозв'язки учасників інвестиційно-будівельних проєктів, проаналізовано концепції та моделі інноваційної діяльності, що функціонують у цьому середовищі. Окрему увагу приділено ролі інновацій у трансформації взаємодії між девелоперами, підрядниками, постачальниками будівельних матеріалів та іншими учасниками будівництва.

Визначено основні чинники, що впливають на успішність упровадження інновацій у будівельних проєктах, та окреслено значущість девелоперської компанії як ключового драйвера інноваційного розвитку. Девелопер у середовищі інвестиційно-будівельного проєкту розглядається не лише як організатор і координатор процесу, але й як активний ініціатор та імпульс для впровадження інноваційних рішень.

На основі аналізу наукових джерел систематизовано та класифіковано підходи до трактування понять *«інноваційний розвиток будівельного підприємства»* та *«управління інноваційним розвитком будівельного підприємства»*. Запропоновано удосконалене визначення цих концептів із урахуванням впливу інвестиційно-будівельного середовища, що підкреслює необхідність адаптації підприємств до вимог мультипроєктного управління та стратегічної взаємодії із зацікавленими сторонами.

Також проведено огляд і критичний аналіз існуючих методів оцінювання рівня інноваційного розвитку будівельних підприємств. Встановлено, що на сьогодні існує широкий спектр методик, які дозволяють оцінювати різні аспекти інноваційної діяльності, проте їх ефективне використання потребує інтегрованого підходу. Обґрунтовано доцільність застосування багатокомпонентного інструментарію, що поєднує якісні та кількісні методи оцінювання, забезпечуючи комплексний аналіз інноваційного потенціалу та відстеження динаміки його розвитку. Такий



підхід дозволяє будівельним підприємствам не лише визначати власні можливості та ресурси для впровадження інновацій, а й здійснювати ефективне управління цим процесом у довгостроковій перспективі.

*Другий розділ* присвячено розробці комплексної системи інноваційного розвитку будівельного підприємства, що включає методичні компоненти для економічного обґрунтування, оцінювання та управління інноваційними процесами в учасників будівництва. Визначено концептуальні засади та методичні підходи до забезпечення інноваційного розвитку підприємств, що беруть участь в інвестиційно-будівельних проєктах.

Запропоновано методика інтегрованого управління інноваційним розвитком, яка передбачає узгодження інноваційних стратегій усіх учасників будівництва із потребами девелоперських компаній, що сприяє підвищенню ефективності реалізації проєктів. Проведено аналіз сучасних тенденцій інноваційної діяльності у будівельній галузі. Виявлено, що після початку повномасштабної війни зросло значення таких джерел фінансування інноваційного розвитку, як власні кошти підприємств і державний бюджет, що потребує від компаній перегляду підходів до фінансування інноваційних процесів, пошуку додаткових ресурсів та ефективного управління ними.

Визначено ключові пріоритети, що впливають на інноваційний розвиток учасників інвестиційно-будівельних проєктів, серед яких: цифровізація, впровадження екологічних технологій, адаптація до конкурентного середовища. Окрему увагу приділено аналізу впливу макроекономічних факторів, регуляторного середовища, технічних стандартів та рівня конкуренції на інноваційну діяльність будівельних підприємств. Виявлено, що найбільший вплив здійснюють такі фактори, як рівень зацікавленості постачальників у впровадженні інновацій, тренди у будівельній галузі, екологічні нормативи, а також геополітичні ризики. Це підкреслює необхідність стратегічного підходу до інноваційного розвитку, врахування сучасних ринкових викликів та встановлення партнерських відносин із постачальниками та консультантами.

Систематизація основних факторів впливу дала змогу розробити модель їхнього впливу на інноваційну діяльність учасників будівництва. Визначено потребу у стандартизації методів оцінювання технічної прийнятності інноваційних будівельних матеріалів та конструкцій, що сприятиме пришвидшенню їхнього впровадження.



Основними факторами, що визначають інноваційний розвиток будівельних підприємств у рамках інвестиційно-будівельних проєктів авторкою визначено і обґрунтовано наступні:

- *рівень зацікавленості постачальників* – підтримка інноваційних рішень з боку постачальників матеріалів і технологій стимулює розвиток підприємства;

- *нові будівельні та архітектурні тренди* – попит на сучасні рішення сприяє впровадженню нових продуктів і технологій;

- *екологічні стандарти* – жорсткі вимоги до екологічності матеріалів і процесів стимулюють розробку екологічно чистих технологій;

- *геополітична ситуація* – війна та криза спонукають підприємства до адаптації та пошуку інноваційних рішень для підвищення стійкості;

- *роль професійних асоціацій та консультантів* – сприяння доступу до новітніх знань і технологій через професійні організації;

- *конкуренція* – необхідність збереження конкурентних позицій стимулює підприємства до активного впровадження інновацій.

*Третій розділ* присвячено розробці економіко-аналітичного інструментарію для оцінювання та стимулювання інноваційного розвитку будівельних підприємств у межах загальної системи управління інноваціями. Визначено роль девелопера як ключового ініціатора інновацій та проаналізовано механізми його впливу на інноваційну активність підрядників.

Запропоновано методичний підхід до вибору інноваційних рішень девелопером, який передбачає оцінку за шкалою привабливості «*низька – середня – висока – дуже висока*». Використання матричного підходу дозволяє девелоперам обґрунтовано визначати доцільність реалізації інноваційних проєктів та окремих видів інновацій (продуктових, процесних, організаційних, маркетингових).

Рівень привабливості інновацій визначається шляхом співставлення їхньої ефективності із загальною ефективністю інвестиційно-будівельного проєкту. Виокремлено дванадцять можливих станів привабливості інновацій, серед яких:

- Чотири стани для інновацій, ефективність яких перевищує загальну ефективність проєкту (*можливий, прийнятний, рекомендований, переважаючий*).



- Чотири стани для інновацій, ефективність яких нижча за ефективність проєкту, але не дорівнює нулю (*недоцільний, не рекомендований, можливий, прийнятний*).

- Чотири стани для інновацій із негативною ефективністю (*катастрофічний, критичний, не рекомендований, недоцільний*).

Розроблено методичний підхід до самооцінювання інноваційного розвитку підрядників, що дозволяє ідентифікувати ключові обмеження та оптимізувати використання ресурсів для підвищення рівня інноваційності. Запропоновано анкети для аналізу впливу технічних вимог тендерної документації на інноваційну діяльність підрядних підприємств. Це дозволяє компаніям оцінити власний рівень інноваційного розвитку, визначити його відповідність тендерним вимогам та розробити заходи для його підвищення.

Окремо підкреслено, що система оцінювання технічної прийнятності будівельної продукції відіграє двояку роль – вона може як стимулювати впровадження інновацій, так і створювати бар'єри для них, якщо критерії оцінки є надмірно жорсткими або застарілими.

Окреслено заходи щодо інтеграції системи інноваційного розвитку учасників будівництва у навчальні програми економічних спеціальностей Київського національного університету будівництва і архітектури та Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. Це сприяє формуванню сучасних компетенцій у майбутніх фахівців та забезпеченню безперервного розвитку інноваційних підходів у будівельній галузі.

*Загальні висновки* дисертаційного дослідження подано у логічній послідовності. Вони відрізняються чіткістю, лаконічністю і повною мірою відбивають отримані результати наукового дослідження згідно з поставленими завданнями.

Дисертація оформлена згідно з «Вимогами до оформлення дисертації», затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України №40 від 12 січня 2017 року, характеризується логічною структурою і послідовністю викладення матеріалів дослідження та є самостійною завершеною науковою роботою.

#### ***Оцінка мови та стилю дисертації.***

Дисертаційна робота виконана фаховою українською мовою. Текстові параметри відповідають науковому стилю науково-дослідної літератури.

#### ***Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації.***

За результатами аналізу змісту анотації підтверджую її відповідність викладеним положенням дисертації. Анотація у відповідності до чинних



вимог, подана українською та англійською мовами і не містить у собі таких ідей та положень, що відсутні у основній частині дисертаційної роботи.

***Повнота викладення наукових результатів, положень і рекомендацій дисертаційної роботи в наукових публікаціях.***

Основні наукові положення, результати, рекомендації дисертації повною мірою розкрито та опубліковано у 23 наукових працях, у тому числі 9 статей опубліковано у виданнях, що входять до затвердженого ДАК МОН України переліку професійних видань категорії «Б» з наукового напрямку, за яким підготовлено дисертацію, 1 стаття у періодичному науковому виданні інших держав (країнах ОЕСР), які входять до Європейського Союзу, а також 13-х тез доповідей у збірниках матеріалів міжнародних конференцій.

Кількість публікацій, обсяг, якість, повнота висвітлення результатів та розкриття змісту дисертації відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», що затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.22 р. №44.

***Дотримання академічної доброчесності.***

Дисертаційна робота Галунки Оксани Дмитрівни є результатом самостійних досліджень здобувачки і не містить елементів академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають належні посилання та відповідне джерело.

***Дискусійні питання та зауваження до дисертаційної роботи.***

Оцінюючи зміст та структуру дисертаційного дослідження Галунки О.Д. враховуючи теоретичну та практичну цінність, беззастережну наукову новизну та загалом позитивне враження від прорецензованої дисертаційної роботи слід звернути увагу на окремі зауваження редакційного характеру (текст дисертації має не значні стилістичні та синтетичні неточності) а також такі дискусійні положення:

1. Досліджуючи сутність та розкриваючи економічний зміст базових дефініцій «інноваційного розвитку підприємств будівельної галузі» (в розділі 1), авторкою в недостатній мірі акцентовано увагу, що саме інноваційний потенціал підприємств розглядається як сукупність інтегральних характеристик які дозволяють використовувати інноваційні ресурси за допомогою інноваційних компетентностей для досягнення цілей інноваційного розвитку.



2. Для підприємств будівельного кластеру, де інновації мають вирішальне значення для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, авторці варто було б проаналізувати не тільки приклади розвинених країн (розділ 2), які вже мають досвід стимулювання інноваціями, а і приклади вітчизняних будівельних підприємств, які на основі впровадження інновацій досягнули позитивного економічного ефекту.

3. В роботі «інноваційний потенціал будівельного підприємства» розглядається в загальному контексті інноваційного розвитку. Його місце і структура в управлінні інноваціями не має окремого компоненту представленого в результаті дослідження графічно, що дозволило б структурно показати місце інноваційного потенціалу будівельного підприємства в системі управління. Не вистачає висвітлення суті інноваційного потенціалу підприємства на мезо-, макро-, мікро- рівнях.

4. У третьому розділі на рис. 3.5 (с. 179), де авторкою розроблено схему визначення технічної прийнятності європейської продукції органами ЄС, варто було б доповнити такою ж схемою висвітливши для порівняльного аналізу даний алгоритм дій на вітчизняному ринку сертифікації.

5. На с. 185 допущено машинальну помилку. Рисунок «Процес Європейського технічного підтвердження» пронумеровано як 3.5, а не 3.6.

6 В третьому розділі (с. 186) авторка описує процес сертифікації інноваційної будівельної продукції відповідно до вимог та стандартів Європейського союзу. Виникає питання, чи проводився аналіз кількості сертифікованих лабораторій наявних в Україні для проведення сертифікації будівельної продукції для можливості її виходу на міжнародний ринок збуту?

Вважаю, що наведені вище зауваження мають дискусійний характер та не зменшують основних науково-теоретичних і практичних результатів дисертації.

#### ***Заключний висновок офіційного опонента по дисертаційній роботі***

Аналізуючи наукові досягнення та цінність дисертаційної роботи Галунки Оксани Дмитрівни, зазначаю, що основна мета дослідження успішно досягнута, а поставлені завдання вирішені. Дисертація на тему: «Система управління інноваційним розвитком будівельного підприємства» є актуальною та цілісною науковою працею, що виконана авторкою самостійно, оформлена згідно з «Вимогами до оформлення дисертацій» затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р., та відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої ради закладу



вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. Отримані результати належним чином обґрунтовані й вирішують актуальне науково-прикладне завдання – розробку та вдосконалення системи управління інноваційним розвитком будівельного підприємства через удосконалення існуючих теоретичних засад, методичних підходів і практичного інструментарію.

Дисертаційна робота «Система управління інноваційним розвитком будівельного підприємства» є завершеною, самостійно виконаною науковою роботою в якій отримано нові науково обґрунтовані теоретичні і практичні результати, а її авторка, Галунка Оксана Дмитрівна, заслуговує на присудження їй освітньо-наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва та туризму

Поліського національного університету  **Наталія ВАЛІНКЕВИЧ**

