

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу
Максим'юк Юлії Сергіївни
на тему: «Економічна діагностика результативності маркетингової
діяльності підприємств-девелоперів будівництва»,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»,
галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

1. Актуальність обраної теми та предмету дослідження.

Економічне зростання будь-якої країни з ринковою економікою посилюється ефективним функціонуванням ринку нерухомості. Запорукою розвитку такого ринку в країні є попит на якісні об'єкти нерухомості, для фінансування, проектування, зведення та управління якими необхідна узгоджена робота команди фахівців. Цим зумовлена поява нових учасників ринку нерухомості, діяльність яких пов'язана з формуванням споживчої вартості об'єктів нерухомості. Такими учасниками є девелоперські компанії, функціонування яких в Україні ускладнюється відсутністю цивілізованого ринку нерухомості, зокрема, його складової – ринку девелоперських послуг. Діяльність самих девелоперських компаній на ринку є малодослідженою у науці. Через це, має місце ототожнення науковцями та практиками девелоперських компаній з такими суб'єктами ринку нерухомості, як будівельні організації, консалтингові компанії та компанії з управління нерухомістю, незважаючи на те, що їх функції істотно відрізняються.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад девелопменту внесли вітчизняні вчені: А.М. Асаул, І.А. Брижань, О.Р. Дегтяр, Б.Л. Луців, Ю.М. Коваленко, О.О. Ляхова, А.А. Пересада, С.В. Онікієнко, В.Я. Чевганов, С.Г. Чигасов; а також зарубіжні: А.О. Бакуліна, А.Л. Кексінов, І.І. Мазур, С.М. Максимов, Н.Г. Ольдерогге, Р. Пейзер, В.І. Ресін, В.А. Сидоров, Є.І. Тарасевич, В.І. Шапіро, А. Фрей та Дж. Фридман.

Переважає більшість робіт науковців зорієнтована на дослідження загальних теоретичних засад девелопменту. Значно менше уваги приділяється вивченню специфіки маркетингової діяльності девелоперських компаній в будівництві її діагностиці та шляхам забезпечення успішності маркетингу девелоперів в будівництві.

Варто зазначити, що у діяльності девелопера маркетингові заходи і

менеджмент не мають суперечити один одному, а повинні працювати як єдина система, спрямована на досягнення мети проекту, доповнюючи і посилюючи один одного. Отже у мультипроектному середовищі роль економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперських компаній стає надзвичайно важливою для досягнення збалансованого і стійкого розвитку та функціонування у ринковому середовищі.

Вищезазначені питання економічної діагностики маркетингової діяльності девелоперів в будівництві не одержали належного висвітлення в спеціальній науковій економічній літературі, що й визначає актуальність даної дисертаційної роботи.

Тому слід вважати виваженими мету і предмет дослідження. За головну мету роботи авторка визначила розробку методико-аналітичних засад та практичних рекомендацій щодо діагностування результативності вибору та впровадження стратегії маркетингу для підприємства, що виступає девелопером проектів будівництва. В якості предмету дослідження автором обрано концептуально-теоретичні, методичні засади та прикладні бізнес-моделі, що разом забезпечують системне, науково-обґрунтовану та формалізовану діагностику результативності обраної маркетингової стратегії для певного будівельного девелопера.

2. Висновок щодо наявності зв'язку наукових результатів із змістом наукових планів та тем, що виконувались в закладі освіти.

Дисертаційна робота виконувалась відповідно до планів науково-дослідних робіт Київського національного університету будівництва і архітектури. Внеском здобувачки в опрацювання теми *«Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проектів»* (номер державної реєстрації 0121U111793) є обґрунтування інтегрального показника результативності стратегії маркетингу підприємства-девелопера в будівництві (ПДБ) на підставі опрацювання вихідних даних по тим проектам, які подано у розпорядження даних компанії-девелоперу. При виконанні теми *«Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом»* (номер державної реєстрації 0115U000860) – авторкою розроблено інноваційну методико-прикладну систему структуризації операційної системи підприємства-девелопера до адміністрування мультипроектним портфелем та модель первинної економічної оцінки стратегії маркетингу підприємства-девелопера в будівництві (ПДБ).

Отже, слід вважати щільним зв'язок між змістом представленої до розгляду дисертаційної роботи та результатами науково-дослідних робіт, які виконувались на випускаючій кафедрі здобувачки.

3. Ступінь достовірності та обґрунтованості результатів та висновків дослідження.

Достовірність та обґрунтованість результатів і висновків дисертаційної роботи забезпечена:

- обґрунтованістю вихідної гіпотези роботи;
- раціональністю добору компонент методичного базису дослідження.

3.1. *Наукова гіпотеза* базувалась на сполученні наступних висновків:

3.1.а) важливою складовою збереження стійкої ринкової позиції, конкурентних переваг та розвитку, підприємства-девелопера виступає маркетинговий підхід до управління операційною системою підприємства;

3.1.б) основою операційної діяльності девелопера слід визнати економічно раціональний портфель. Тому в основу вибору стратегії успішного маркетингу підприємства-девелопера слід покласти поетапне мультикритеріальне оцінювання компонент портфеля. Тому критерієм успішного маркетингу є вибір такого портфеля проектів, який забезпечуватиме максимум приросту всіх активів девелопера за досліджуваний стратегічний операційний цикл (2 роки);

3.1.в) визначено доцільним застосувати інтегральне економічне оцінювання маркетингової діяльності девелопера в будівництві, через спільне використання кількісних і якісних часткових критеріїв. Метричні критерії використано для визначення числових характеристики узагальненого показника, а неметричні – для уточнення вагових коефіцієнтів його складових. Запропоновано підхід до інтерпретації результатів інтегрального оцінювання на основі їх узгодження зі шкалою бажаності та визначення рівнів прийнятності рішення.

3.2. Визначальними компонентами методичного підґрунтя дослідження є: економічна діагностика, підхід структурних бізнес-одиниць (у застосуванні до проектів як компонент операційної діяльності девелопера), теорія систем, теорія зацікавлених сторін, управління за відхиленнями, «Total Cost Management», підходи мік-маркетингу, гео-маркетингу, методичні платформи вартісно-орієнтованого менеджменту та девелопменту «built-to-suit».

Представлені автором наукові положення та результати досліджень, що були сформульовані в дисертаційній роботі, є науково обґрунтованими, а

висновки достовірні. Науковий рівень результатів досліджень, що виконані Максим'юк Юлією Сергіївною, є відповідним для дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

4. Оцінка змісту та структури роботи.

Представлена дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 204 найменувань, та додатків. Повний обсяг роботи становить 212 сторінок.

Анотації українською та англійською мовами надають стислий перелік інноваційного змісту результатів роботи та перелік ключових слів дослідження.

У *вступі* виконано обґрунтування актуальності теми дисертаційної роботи, сформульовано мету та задачі дослідження, визначено об'єкт та предмет дослідження дисертації, обґрунтовано вибір методів дослідження, сформульовано наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, визначено особистий внесок здобувачки, надано відомості про апробацію матеріалів дисертації, представлено публікації, а також структуру та обсяг роботи.

В *першому розділі дисертації* (стор. 25-70) здобувачкою відображено перший етап дослідження: опрацювання сутності базових дефініцій. Надано визначення передумов взаємодії підприємства-девелопера в контексті «маркетинг-менеджменту» з іншими стейкхолдерами будівництва. Дослідженнями першого розділу обґрунтовано, що девелопер проекту для формування сукупної виробничої програми (з кількох проектів будівництва) та попереднього оцінювання її маркетингових та економічних переваг, потребує додаткового інструментарію, який би дозволив на сучасній інформаційно-аналітичній основі (з використанням цифрових технологій та віртуальних моделей будівельних об'єктів) візуалізувати та аналітично-узгодити стадії і етапи девелоперського управління проектами, і головне – отримати достовірну інформацію про відповідність обраної маркетингової стратегії окремих проектів цілісній програмі загальної стратегії діяльності девелопера.

В *другому розділі дисертації* (стор. 71-121) надано опис змісту та характеристик загально-методичного підґрунтя роботи. Відбір компонент до складу такого підґрунтя здійснювався авторкою роботи, виходячи і завдань забезпечити наступну налаштованість методичного базису на наступні стратегічні пріоритети в діяльності підприємства-девелопера в будівництві:

А) налаштованість на мультикомпонентну сутність операційної системи (ОС) підприємства-девелопера в будівництві (ПДБ);

Б) спрямування стратегії маркетингу девелопера на досягнення відповідності у форматі «пре-старт-діагностика» між економічною та функціонально-продуктовою структурою проектів в складі портфеля-проектів та динамікою створення вартості самого підприємства як специфічної операційної системи.

Третій розділ (стор. 122-167) відображає зміст та інновації провідних науково-аналітичних та прикладних результатів представленої до розгляду дисертації. Висвітлено науково-аналітичні процедури щодо розробки інтегрального показника оцінки та вибору маркетингової стратегії підприємства-девелопера в будівництві. Відображені в даному розділі економіко-аналітичні моделі в сукупному використанні забезпечують поетапне мультикритеріальне оцінювання окремих маркетингових заходів щодо компонент портфелю, вибір та оцінювання регіональних ринків нерухомості для реалізації окремих проектів, який пропонується здійснювати спираючись на методологію гео-маркетингу, а також їх узгодження із стратегією девелопера. В тексті даного розділу обґрунтовано доцільність застосування технології «*marketing-managment*» в умовах динамічного середовища девелоперських проектів, як теоретичної основи для побудови системи економічної діагностики діяльності девелопера.

В підсумковій частині *третього розділу* надано опис змісту та структури комплексу прикладних модулів, який створено на базі застосування науково-методичних та науково-аналітичних результатів дослідження.

Загальні висновки роботи (стор. 171-176) відображають науково-інноваційну цінність та практичне значення результатів та висновків дослідження.

5. Оцінка складових наукової новизни дисертаційної роботи. Висновок щодо наукової новизни та теоретичної цінності роботи в цілому.

Визначальні наукові інновації даного дослідження можуть бути належно описані через наступні складові наукової новизни.

5.1. В дисертаційній роботі удосконалено:

5.1.а) аналітичні моделі оцінки економічних переваг впливу потенційних результатів стратегічної маркетингової програми девелопера на приріст вартості всіх активів девелопера. Обґрунтування характеру проходження інвестиційно-будівельно-експлуатаційного циклу по всім проектам, що віддані

в адміністрування компанії-девелопера здійснюється через показник «дисконтована додаткова вартість приросту всіх активів девелопера впродовж циклу виробничої програми». інтегральний показник приросту всіх активів підприємства-девелопера визначається автором на підставі економічного оцінювання впливу ходу впровадження всіх проектів в складі стратегічної маркетингової програми (або потенційного портфеля проектів девелопера на 2 роки) – як сума економетричних функцій по окремим складовим портфеля проектів в межах певної альтернативи портфеля девелопера;

5.1.б) науково-методичний підхід до корегування маркетингової стратегії девелопера, в залежності від рівня воєнного ризику регіонального ринку нерухомості, шляхом використання показника продажів у військовий час (of wartime sales), який розраховується як плановий обсяг реалізації корегованих на регіональні індекси відновлення будівництва і зміни цін на нерухомість, що, на відміну від існуючих підходів, дозволить девелоперу не тільки прогнозувати обсяги реалізації, та обирати відповідні продуктові стратегії для окремих ринків, але й адаптувати маркетингові заходи до мінливої ситуації на ринках нерухомості, пов'язаною із війною;

5.1.в) зміст критеріального базису та процедур порівняльної оцінки і вибору стратегічних маркетингових альтернатив – для девелоперської компанії в будівництві. Таке удосконалення відбувалось через його налаштування на специфіку внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища компанії-девелопера в будівництві. Створена для цих потреб аналітична система дозволила забезпечити економічно-раціональне співвідношення між кількома критеріями оптимізації портфеля будівельних проектів для девелопера, такими як – максимізація прибутку; мінімізація витрат девелопменту в цілому на компанію; мінімізацію витрат девелопменту на одиницю створюваного продукту для кожного з проектів, що адмініструються девелопером; максимуму приросту вартості всіх активів девелопера; максимум приросту гудвіллу компанії-девелопера. Це дозволило вибудувати чітко візуалізовану систему формалізованого відображення стратегічних маркетингових переваг девелоперської компанії від конкурентів як провідних стейкхолдерів будівельного девелопменту в певному досліджуваному регіоні.

5.2. В дисертаційній роботі набули подальшого розвитку:

5.2.а) тлумачення сутності економічних категорій значення поняття «підприємство-девелопер в будівництві» та «економічна діагностика маркетингової стратегії». Остання, зокрема, визначена як безперервний процес оцінювання ступеня відповідності стратегії маркетингу розвитку

ринкового середовища і загальній стратегії підприємства та «економічна діагностика маркетингової діяльності девелопера» як безперервний процес оцінювання за кількісними й якісними критеріями ступеня адаптивності, збалансованості та відповідності мульти-проектної сукупності маркетингових заходів розвитку ринків нерухомості та загальній стратегії девелопера;

5.2.б) позиціонування пріоритетів економічної діагностики маркетингової діяльності при оцінюванні успішності підприємства-девелопера в будівництві. В авторському підході, на відміну від існуючих, маркетингова діяльність виступає на перший план, стаючи базисом для успішного функціонування підприємства-девелопера, а концептуальною основою створення та розвитку об'єктів будівництва є маркетинговий менеджмент, метою якого є аналітико-прикладне узгодження стадій та етапів девелоперського управління проектами до вимог мультипроектного середовища, де кожен із проектів має свої особливості та може реалізуватися у різних ринкових умовах;

5.2.в) мульти-компонентний підхід до виокремлення ключових напрямів побудови і діагностування стратегії девелопера, що, на відміну від наявних, базується на зонуванні ринків первинної нерухомості за чотирьохкомпонентною шкалою «обережно оптимістичний – помірний – повільний – песимістичний», що має забезпечити підприємства додатковим діагностичним інструментарієм та стати підґрунтям для адаптації маркетингових заходів до стратегії розвитку девелопера, з метою забезпечення їх ефективності;

5.3. В цілому наукова новизна дисертаційної роботи «Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва» полягає у сутнісному вдосконаленні методичного підходу, науково-аналітичних засад економічної оцінки та подальшого вибору стратегій маркетингу для мульти-проектної операційної діяльності девелопера – інновації в роботі досягнуто через поєднання підходів економічної діагностики із інструментарієм геоінформаційного маркетингу, «ключових критеріїв успіху» (КРІ), управління за відхиленнями, кластерного аналізу та управління ризиками на основі ідеології маркетинг-менеджменту.

6. Висновок щодо практичної цінності результатів роботи та їх впровадження в практику діяльності підприємств.

Провідною компонентою практичної цінності даної роботи є створений авторкою комплекс прикладних програм, модулі якого реалізує наступні етапи:

1) визначення типу багатоступності в процесі реалізації маркетингового рішення і в залежності від цього формалізація завдання щодо стратегії маркетингу підприємства-девелопера;

2) формування матриць ефективності рішення в залежності від типу завдання;

3) конкретизація виразу в залежності від типу завдання;

4) здійснення розрахунків критерію оптимальності управління f_i^* для кожного його етапу та визначення найкращого варіанту;

5) здійснення порівняльної економічної оцінки стратегії маркетингу компанії-девелопера:

- через характеристики проектів в складі портфеля та портфеля в цілому;

- за мірою впливу на приріст активів девелопера;

- за очікуваними індикаторами щодо можливих (та некритичних) відхилень результатів впровадження проектів від очікуваних;

6) вибір альтернативи маркетингу;

7) адміністрування процесами впровадження обраної альтернативи маркетингу для підприємства-девелопера та наступне оперативне коригування процесу реалізації рішення;

8) інтегральна економіко-аналітична візуалізація економічних підсумків обраної альтернативи стратегії маркетингу девелопера та вияв впливу даного варіанту на позитивний приріст вартості девелопера як підприємства та іміджу як стейкхолдера будівництва;

9) оцінка попадання девелопера в одну із зон маркетингової привабливості.

Наступною *важливою компонентою практичної цінності* даної роботи є те, що з використанням прикладних результатів даної роботи і за потребою замовника, - компанія-девелопера може прогнозувати та далі відслідковувати хід впровадження циклу окремого проекту не лише на підсумки власної операційної діяльності, але й на результати діяльності інших стейкхолдерів – своїх ділових партнерів в будівельно-інвестиційному процесі (замовники, субпідрядники).

Ще однією складовою практичної цінності роботи є обґрунтування автором висновку, що для забезпечення ефективної інтеграції економічних ресурсів та синергії управлінських зусиль девелопера з іншими учасниками проекту доцільно для реалізації будівельного проекту створити тимчасову діджиталізовану організаційну структуру управління, яка діятиме від започаткування проекту (інвестиційного задуму замовника) – до виходу на розрахункову проекту потужність. За архітектонічно-конструктивними

ознаками цю структуру слід означити як трирівневу, горизонтально розгалужену, ієрархічну структуру, при побудові якої використано підсистеми та елементи структури лінійно-функціонального, лінійно-штабного та матричного типу. За характером функціонування та змістом управлінських процесів цю структуру слід означити як тимчасову структуру проектного типу, що має діяти на ринку підрядного будівництва, водночас, і як інвестиційна, і як будівельна девелоперська компанія.

Результати дослідження *було впроваджено*: у практичну діяльність будівельних підприємств, які працюють у сфері девелопменту нерухомості (ТОВ «Альфа-Сервіс», ТОВ «Архітектурно-будівельні новації», ТОВ «Спецбудпроект», ТОВ «Партнер Констракшн»), а також у навчальний процес Київського національного університету будівництва і архітектури.

В цілому практична цінність досліджень полягає в тому, що з використанням поданих в дисертації науково-прикладних результатів керівники та менеджери девелоперських компаній одержують виважений науково-аналітичний інструментарій та комплекс програм для економічного обґрунтування та впровадження стратегії маркетингу девелопера в будівництві як мульти-проектного підприємства та провідного стейкхолдера в будівництві.

7. Оцінка особистого внеску здобувача. Висновок щодо належності відображення змісту роботи в друкованих працях. Дисертаційну роботу Максим'юк Ю.С. слід оцінити як самостійне наукове дослідження, яке відображає науково-теоретичні, методичні, аналітичні та прикладні інновації, які були одержані авторкою при виконанні поставлених завдань дослідження. Робота містить теоретичні та практичні положення та висновки, сукупність яких кваліфікується як вагомий внесок розвитку наукового базису спеціальності 051 «Економіка», який реалізовано через вдосконалення підходів економіко-аналітичного обґрунтування стратегії маркетингу девелоперських компаній в будівництві. Основні положення та результати дисертаційної роботи одержані автором особисто, що засвідчується 15 публікаціями, з яких 4 – одноосібні публікації, 11 праць опубліковано у співавторстві.

8. Висновок щодо додержання вимог академічної доброчесності в даному дослідженні. Відповідність дисертації встановленим вимогам. Спецрадою надано результати перевірки дисертаційної роботи Максим'юк Ю.С. системою «антиплагіат» щодо додержання вимог

академічної доброчесності. Максимальний відсоток співпадіння, виявлений у системі перевірки: Unicheck, складає 13.8%). Отже, вимоги академічної доброчесності в даному дослідженні є належно забезпеченими. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дисертація характеризується цілісністю побудови, єдністю змісту та відповідає вимогам щодо її оформлення.

9. Зауваження по роботі та рекомендації щодо подальших досліджень.

В процесі аналіз змісту дисертаційної роботи виявлено певні зауваження змістовного та редакційного характеру, що можуть слугувати предметом дискусії на захисті дисертації.

9.1. Зауваження редакційного характеру стосується редакційного доповнення до характеристики мети роботи. Цю характеристику після слів *«маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва»* слід було б доповнити продовженням речення *«як підприємств з мульти-проектою операційною системою»*. Саме ця специфіка операційної системи підприємств досліджуваного типу і змусила авторку актуалізувати дане дослідження.

9.2. Не має належної кореспонденції між класифікацією стейкхолдерів (рис. 1.2 п.1.2 *«Гармонізація економіко-управлінської взаємодії стейкхолдерів будівництва в контексті сучасного девелопменту»* першого розділу) та існуючою функціонально-продуктовою класифікацією девелоперів нерухомості і будівництва (спекулятивний девелопер, ленд-девелопер, девелопер типу *“built-to-suit”* тощо).

9.3. Структурна схема *«Основні напрямки економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера в розрізі функцій маркетингового менеджменту»* мала бути б доповнена в тексті першого розділу відповідною структурною схемою, яка візуалізувала б всі існуючі підходи щодо діагностики (індикації успішності) маркетингової діяльності. Це забезпечило б більшу обґрунтованість між складовими наукової гіпотези та прийнятим в другому розділі шляхом вдосконалення існуючих підходів до діагностування стратегії маркетингу підприємства-девелопера.

9.4. На сучасному етапі розвитку концепції маркетингу переваги набуває нова його парадигма, головним принципом якої є орієнтація на цінності. Однак, в прийнятому авторкою методичному підході (другий розділ) та аналітико-прикладних результатах дослідження (третій розділ), на жаль, серед

провідних складових успішного маркетингу для девелопера (мікс-маркетинг, гео-маркетинг, маркетинг-менеджмент), не передбачено врахування такого сучасного концепту маркетингу як «маркетинг цінності». Було б доцільно адаптувати традиційний перелік цінностей у певний адаптивний перелік, відповідний умовам операційної діяльності девелопера, і вже далі – цей перелік, за можливістю, врахувати в системі локальних економічних індикаторів.

9.5. Презентований в завершальній частині третього розділу опис результатів впровадження досліджень авторки не дає належної відповіді на питання – які значення локальних та інтегрального критеріїв забезпечуватимуть попадання компанії-девелопера (на підставі оцінювання результатів впровадження стратегії маркетинг) як в зону «найбільшого стратегічного комфорту та економічної стабільності», так і в «критично небезпечну зону».

9.6. В тексті загальних висновків відсутній абрис подальших досліджень авторки щодо розвитку обраної нею тематики дослідження. В якості одного із напрямів розвитку напрямів подальших досліджень слід порекомендувати авторці спрямувати власні наукові зусилля на формування сучасного підходу взаємодії девелопера та компанії з управління активами в рамках «теорії зацікавлених сторін» (стейкхолдерів).

Зауважень щодо структури роботи немає. Структура роботи відповідає вимогам щодо дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Економіка».

Загальний висновок.

Дисертаційна робота Максим'юк Юлії Сергіївни на тему *«Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва»* є завершеною науковою роботою, в якій було отримано нові наукові результати з розробки інноваційних науково-аналітичних моделей економічної оцінки та вибору стратегій маркетингу для підприємств-девелоперів в будівництві, що спрямовано на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств-стейкхолдерів будівельного ринку в умовах воєнного часу.

Дисертація за змістом, обсягом, актуальністю та завершеністю відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23

березня 2016 року № 261 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 283 від 03.04.2019 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019 р.) і Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), а її автор Максим'юк Юлії Сергіївни на присудження їй ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки».

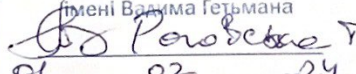
Офіційний опонент:

Доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту,
Київського національного економічного
університету ім. Вадима Гетьмана



Олександр КАЛІНІН



Пис	Калініна О.
ЗАСВІДЧУЮ	
Начальник відділу кадрів Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	
	
01.	02 2024 р.