

Відгук офіційного опонента

на дисертаційну роботу Омеляненко Марини Максимівни
на тему «Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту
підприємств будівельного девелопменту»

Актуальність теми дослідження. Сучасна економічна наука орієнтована на вивчення механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема — людським капіталом, який дедалі частіше визнається ключовим фактором конкурентоспроможності, тому надзвичайно актуальним є дослідження економічних інструментів та методів аналізу, які дозволяють оцінити вплив HR-менеджменту на фінансово-економічні результати діяльності підприємств. Зростаюча роль людського капіталу як стратегічного ресурсу обумовлює необхідність пошуку нових підходів до його оцінювання та використання, особливо в таких складних і динамічних сферах, як будівельний девелопмент. Підприємства цього сегмента функціонують у контексті високої капіталомісткості, проектної специфіки діяльності, жорсткої конкуренції та високих вимог до якості реалізації проєктів. У таких умовах ефективне HR-управління стає не лише інструментом забезпечення поточної діяльності, а й чинником формування довгострокової економічної стабільності та конкурентоспроможності. Проте на практиці HR-менеджмент часто залишається інтуїтивним або орієнтованим переважно на адміністративні функції. Це ускладнює виявлення зв'язку між управлінськими рішеннями в кадровій сфері та економічними результатами підприємства. У цьому контексті актуальним є застосування економічної діагностики як інструменту глибокого аналізу ефективності HR-політики. Попри численні дослідження в галузі управління персоналом та економічного аналізу діяльності підприємств, у науковій літературі все ще залишається низка невирішених аспектів, які стримують ефективне впровадження сучасних моделей HR-менеджменту у практику будівельного девелопменту.

Перш за все, недостатньо розробленими залишаються методологічні підходи до економічної діагностики ефективності HR-систем, які б враховували галузеву специфіку девелоперських підприємств. Існуючі методики часто є універсальними або орієнтованими на інші сектори економіки, що призводить до зниження їхньої прикладної цінності в умовах будівельної галузі, де переважає проектна форма організації праці, висока циклічність і значні кадрові ризики.

По-друге, брак інтеграції між HR-менеджментом та економічною аналітикою обмежує можливості керівництва обґрунтовано оцінювати ефективність управлінських рішень у кадровій сфері. На практиці кадрова ефективність часто вимірюється за формальними показниками (плинність кадрів, відпрацьований час, кількість навчань тощо), без аналізу їхнього

впливу на витрати, прибутковість, операційну ефективність і інвестиційну привабливість. Крім того, існує нестача комплексних інструментів, які дозволяли б поєднувати якісні та кількісні оцінки ефективності HR-менеджменту. Сучасна економічна діагностика вимагає міждисциплінарного підходу, що охоплює фінансові, організаційні, соціально-психологічні та управлінські аспекти. Проте в більшості випадків аналіз зводиться лише до фінансових коефіцієнтів, що не відображає повної картини. Також у дослідженнях рідко враховується вплив зовнішнього середовища, зокрема регуляторної політики, кон'юнктури ринку нерухомості, рівня урбанізації та державної інфраструктурної політики, які прямо або опосередковано впливають на попит на фахівців, структуру витрат на персонал і HR-стратегії. Врешті-решт, відсутність національної статистичної та аналітичної бази щодо HR-менеджменту у девелоперській галузі ускладнює проведення емпіричних досліджень і порівняльного аналізу, що не дозволяє виявити галузеві закономірності та розробити адаптивні моделі економічної діагностики з урахуванням українських реалій. Залишається відкритим питання створення адаптованої, системної та інструментально забезпеченої моделі економічної діагностики HR-менеджменту, яка б дозволила девелоперським підприємствам не лише аналізувати кадрову ефективність, а й формувати на її основі конкурентні переваги.

Економічна діагностика дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між кадровими стратегіями та показниками результативності, обґрунтувати оптимальні обсяги інвестицій у розвиток персоналу, сформулювати підхід до HR-управління як до джерела створення доданої вартості. Такий підхід забезпечує як наукову новизну, так і прикладну значущість дослідження. Дослідження економічної ефективності HR-менеджменту в будівельному девелопменті сприяє не лише підвищенню рівня професіоналізму у сфері управління персоналом, а й удосконаленню загальної системи економічного управління підприємством. Таким чином, обрана тема відповідає сучасним викликам розвитку економіки, інтегрує аналітичні та стратегічні підходи та має практичне значення для формування ефективної моделі управління людськими ресурсами.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами.

Тематика дослідження відповідає пріоритетним науковим напрямкам у сфері економічного розвитку підприємств будівельної галузі. Зокрема, основні результати дисертації були отримані під час реалізації науково-дослідного проєкту «Розбудова сучасного аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (реєстраційний номер 0115U000860). У межах цього дослідження здобувачкою було запропоновано нові концептуальні підходи до побудови системи управління персоналом як невід'ємної складової аналітичної інфраструктури девелоперських компаній. Особливу увагу приділено включенню HR-діагностики до механізмів стратегічного контролю ефективності реалізації підрядних проєктів. Це реалізується через впровадження адаптивного кадрового модуля в сучасні

цифрові системи управління, такі як ERP, BIM і HRM-платформи. Запропонована концепція «Інноваційні напрями оновлення бізнес-процесів та організаційних структур підприємств у середовищі будівельного девелопменту» охоплює також економічні методи діагностики HR-функцій. У межах цього підходу було розроблено механізм включення показників ефективності роботи персоналу у модель життєвого циклу будівельного проєкту, що дозволяє своєчасно виявляти управлінські дисбаланси між кадровими ресурсами та виробничими етапами.

Ще одним дослідницьким підґрунтям слугувала науково-дослідна тема «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (реєстраційний номер 0121U111793), у межах якої було розроблено механізми взаємодії між ключовими учасниками будівельних процесів — у тому числі в кадровому, організаційному й адміністративному аспектах. У дисертації ця тематика була розширена через аналіз HR-менеджменту як елементу координації між внутрішніми й зовнішніми управлінськими структурами. Особливої актуальності ця функція набула в умовах воєнної й післявоєнної нестабільності, коли зростають вимоги до надійності й гнучкості персоналу. У рамках цієї НДР дисертанткою запропоновано прикладне наукове рішення у вигляді «Управлінської регламентації та аналітичного забезпечення оцінювання інноваційного циклу розвитку будівельного підприємства», з використанням підходів VBM, MBO та елементів нечіткої логіки. У процесі дослідження були також розроблені прикладні підходи до трансформації HR-менеджменту в інструмент стратегічного управління взаємодією всіх учасників девелоперського процесу — підрядників, субпідрядників, інженерних і технічних служб, що дало можливість інтегрувати кадрові показники в загальну систему оцінки ефективності девелоперських мереж.

Результати дисертації було враховано у наукових напрацюваннях університету, а окремі її положення використано в навчальному процесі для бакалаврських і магістерських освітніх програм за економічними та управлінськими спеціальностями. Зокрема, їх інтегровано у викладання таких дисциплін, як «Управління персоналом», «Інноваційне підприємництво та управління стартапами проєктів» та «Економіка підприємства».

Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

У дисертаційній роботі сформульовано низку положень, які мають наукову новизну та розширюють теоретико-методичну базу економічної науки в частині управління персоналом девелоперських підприємств. Одержані результати відрізняються від наявних досліджень більш високим рівнем адаптації до галузевої специфіки, аналітичної деталізації, міждисциплінарного охоплення та інтеграції в цифрові економічні системи управління.

Удосконалено:

— методичний підхід до структуризації HR-системи підприємства відповідно до логіки життєвого циклу будівельного проєкту. Запропоновано модель кадрового забезпечення, яка враховує динаміку попиту на компетенції залежно від фази реалізації (підготовча, будівельна, експлуатаційна). Такий підхід суттєво відрізняється від типових організаційних моделей, у яких HR-системи будуються на базі сталих, а не проєктно-орієнтованих структур (с. 173-184);

— механізм адаптації цифрових платформ управління до HR-діагностики — зокрема, запропоновано включення параметрів кадрової результативності до модулів ERP, BIM і HRM-систем з метою забезпечення цілісного аналітичного моніторингу, що є розширенням існуючих рішень, у яких кадрові модулі функціонують автономно від економічної аналітики та стратегічного контролю (с. 137-144);

— індикативну систему оцінювання ефективності HR-функцій у будівельному девелопменті — сформовано з урахуванням специфіки проєктної діяльності та економіки підприємства. Розроблені індикатори дають змогу здійснювати кількісну оцінку впливу кадрових рішень на економічні показники (наприклад, вартість затримок через нестачу кваліфікованих працівників), чого бракує у загальних моделях HR-аналізу (с.187-198);

— теоретичну інтерпретацію поняття «економічна діагностика HR-менеджменту, яка в роботі представлена як системний економічний інструмент оцінювання результативності управління людськими ресурсами, спрямований на визначення впливу HR-політик на фінансову стабільність і операційну ефективність підприємства. На відміну від класичних підходів, які розглядають HR лише в межах соціально-психологічного менеджменту, авторка обґрунтовує доцільність інтеграції HR-функцій у систему економічного контролю і прогнозування результатів проєктного циклу (с. 29-35; 61-65; 84-90).

Набули подальшого розвитку:

— використання логіко-лінгвістичних методів, зокрема Fuzzy Logic, для формування гнучких сценаріїв оцінювання ефективності HR-рішень у ситуаціях, де традиційні кількісні підходи не дають повної картини. У межах дослідження реалізовано модель, яка враховує ступінь невизначеності в оцінці компетенцій і дій персоналу, що є суттєвим доповненням до існуючих статистичних методик (с.191-197; 213);

— застосування підходу MBO (управління за цілями) у девелоперському HR-менеджменті — адаптовано під проєктну логіку та бізнес-цілі в будівництві. Розроблено систему оцінки персоналу, яка інтегрується з ключовими показниками ефективності (KPI) девелоперських проєктів, на відміну від стандартних моделей оцінки персоналу, що не враховують специфіку життєвого циклу проєктів (с. 209-211);

— аналітично-прикладний механізм координації кадрової взаємодії між учасниками девелоперської мережі — удосконалено шляхом створення економіко-організаційної матриці синхронізації дій персоналу підрядних,

інженерних і адміністративних структур, що дозволяє поєднати HR-управління з економічними показниками ефективності взаємодії, чого немає в більшості традиційних HR-концепцій (198-204);

— рольова модель HR-менеджменту в управлінні зовнішньо-внутрішніми контурами девелоперського проєкту — в дисертації ця модель деталізована з урахуванням адаптивної поведінки персоналу в умовах зовнішньої нестабільності (військові дії, економічна турбулентність), що є новим аспектом у наукових підходах до надійності трудових ресурсів (с. 205-208).

Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

Результати дисертаційного дослідження мають як вагоме теоретичне, так і практичне значення для розвитку економічної науки, зокрема в напрямі вдосконалення аналітичних інструментів HR-менеджменту у сфері будівельного девелопменту.

Теоретична цінність роботи полягає у розвитку економічної теорії управління персоналом шляхом формування науково обґрунтованої концепції економічної діагностики ефективності HR-менеджменту як складової механізму стратегічного управління підприємствами. У межах дослідження авторкою запропоновано міждисциплінарну модель, що поєднує економічні, управлінські та інформаційні підходи до оцінювання HR-процесів, що дозволяє розглядати людський капітал не лише як соціально-організаційний ресурс, а як актив, що генерує економічну цінність на різних етапах життєвого циклу будівельного проєкту. Також дисертація доповнює теоретичний інструментарій спеціальності в частині розробки **адаптивної** індикативної системи HR-аналізу, що відповідає галузевій специфіці девелопменту. Наукова новизна полягає в тому, що запропонована модель враховує змінність проєктних фаз, циклічність попиту на кадри, мультиакторну взаємодію і зовнішньоекономічні чинники, що раніше не знаходило достатнього відображення в теоретичних джерелах. Результати дослідження сприяють розширенню наукової бази економіки підприємств та управління персоналом через уточнення понятійно-категоріального апарату, розробку нових моделей і посилення стратегічного виміру HR-функцій в економічному контексті.

Практична цінність результатів полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених підходів в управлінську практику будівельних підприємств, зокрема тих, що функціонують у середовищі девелопменту. Запропоновано прикладні методики, які дозволяють здійснювати економічну діагностику HR-системи підприємства з метою підвищення її ефективності та узгодженості з фінансовими й виробничими цілями. Сформовано алгоритм інтеграції показників кадрової ефективності в цифрові платформи управління, включаючи ERP-, BIM- і HRM-системи. Це створює передумови для цифровізації HR-аналітики, що особливо актуально в умовах переходу до управління на основі даних (*data-driven management*).

Запропоновані інструменти можуть бути використані для:

- формування кадрової стратегії девелоперських підприємств;

- виявлення «вузьких місць» в управлінні людськими ресурсами;
- оцінювання впливу кадрових рішень на прибутковість, продуктивність і рентабельність;
- побудови систем моніторингу HR-ефективності;
- управлінської адаптації в умовах зовнішньої нестабільності (воєнні, економічні кризи тощо).

Розроблені підходи також впроваджені у навчальний процес для підготовки студентів за економічними та управлінськими спеціальностями, що підвищує якість професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері управління персоналом.

Повнота висвітлення результатів дослідження в опублікованих працях

Основні теоретичні положення, методологічні засади та прикладні результати, отримані в процесі дисертаційного дослідження, дістали повне висвітлення в наукових публікаціях здобувачки. За результатами виконаної наукової роботи Омеляненко М.М. опубліковано 28 наукових праць, що є підтвердженням високого рівня апробації та відкритості результатів дослідження.

До опублікованих праць включено:

- 1 статтю у міжнародному рецензованому науковому виданні, що індексується в наукометричній базі Scopus, з належним зазначенням авторського внеску;
- 7 статей у фахових наукових виданнях України категорії «Б», рекомендованих МОН України, в яких викладено ключові положення дисертації;
- 2 статті у фахових періодичних виданнях країн Європейського Союзу, що дозволило здійснити міжнародну апробацію результатів дослідження в академічному просторі ЄС;
- 18 публікацій апробаційного характеру, представлених у вигляді тез доповідей на міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях, що охоплюють широке коло фахових аудиторій.

Усі публікації містять зазначення особистого авторського внеску, дотримання норм академічного цитування та, у разі наявності, ідентифікатори DOI, що забезпечують їх наукову ідентифікацію та верифікацію в електронних базах даних.

Таким чином, результати дослідження були апробовані як на національному, так і на міжнародному рівнях, що свідчить про належну публікаційну активність, відповідність академічним вимогам і високий ступінь наукової відкритості. У повному обсязі дотримано вимоги пунктів 8 і 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 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (у чинній редакції). Публікацій, що містять інформацію з обмеженим доступом, не виявлено.

Дотримання дисертантом вимог академічної доброчесності

На підставі результатів перевірки повного тексту дисертаційної роботи Омеляненко М.М., здійсненої 15 квітня 2025 року у Київському національному університеті будівництва і архітектури з використанням програмного забезпечення StrikePlagiarism, встановлено, що дисертантка повністю дотрималася вимог академічної доброчесності. Загальний коефіцієнт текстової подібності склав 1,91%, що свідчить про високий рівень авторської оригінальності. Виявлені збіги стосуються переважно вживання термінів, дефініцій та методичних формулювань, усталених у фаховій економічній літературі, що, відповідно до науково-етичних норм, не розцінюється як порушення принципів академічної доброчесності. Усі фрагменти з ідентифікованою подібністю мають незначний обсяг, носять технічний або загальнонауковий характер, містяться у відкритих джерелах із належним бібліографічним оформленням і посиланням на джерело. У дисертації вказано всі наукові джерела та забезпечено належне авторське цитування використаних ідей та положень. Результати дослідження мають оригінальний, авторський характер, що підтверджено їх новизною та логічною зв'язністю. У всіх наукових публікаціях, здійснених у співавторстві, зазначено особистий внесок здобувачки, що відповідає вимогам до прозорості авторства. Структура, логіка та аргументація дисертації свідчать про високий рівень академічної культури, дотримання етичних стандартів та наукової обґрунтованості.

За результатами комплексного аналізу порушень норм академічної етики, зокрема фактів академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації даних, у дисертаційній роботі та наукових публікаціях здобувачки не виявлено. Отже, наукове дослідження є автентичним, самостійно виконаним та відповідає вимогам академічної доброчесності.

Оцінка структури, мови і стилю дисертації, відповідність дисертації вимогам МОН і освітньо-наукової програми.

Структура дисертаційної роботи Омеляненко М. М. є логічно завершеною, внутрішньо узгодженою та повною, що відповідає типовим вимогам до дисертаційних досліджень у галузі економіки. Зміст кожного з розділів відображає послідовність реалізації наукового пошуку, демонструє логіку постановки наукової проблеми, її теоретико-методологічне обґрунтування, емпіричний аналіз, прикладну реалізацію результатів та апробацію авторських підходів. Робота містить вступ, три змістовні розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, а також структуровану анотацію, що відповідає вимогам оформлення, передбачених наказом МОН України № 40 від 12.01.2017 року (у чинній редакції).

Дисертація написана академічною українською мовою, з дотриманням лексичних і синтаксичних норм. Науковий стиль викладу є чітким, логічним і послідовним. У тексті виявляється коректне застосування економічної

термінології, категоріального апарату та галузевих понять, притаманних сучасній науці про економіку підприємства та управління персоналом. Авторка демонструє володіння академічною культурою викладення, здатність до наукового узагальнення, коректного оперування цитуванням, що додатково підтверджує її фахову компетентність.

У структурному та змістовному плані дисертація повністю відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України, викладеним у Порядку присудження ступеня доктора філософії (постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, у чинній редакції), а також узгоджена з вимогами освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Тема, завдання, обсяг теоретичного опрацювання, рівень емпіричної бази, структура й апробація результатів повністю відповідають профілю освітньо-наукової програми та очікуваним результатам навчання, передбаченим Стандартом вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня. Таким чином, дисертація повною мірою відповідає академічним і кваліфікаційним критеріям для наукової роботи, яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Зауваження і дискусійні положення дисертації.

Результати якісного аналізу рецензованої дисертації свідчать, що поряд з науковими здобутками, робота містить окремі дискусійні елементи й положення, які потребують уточнення.

1. На сторінках 26–29 (підрозділ 1.1) авторка формулює визначення «економічної діагностики HR-менеджменту» як системного інструмента оцінювання результативності управління людськими ресурсами з орієнтацією на фінансову стабільність та ефективність підприємства. Враховуючи міждисциплінарний характер об'єкта дослідження, варто було б представити уточнення логіко-структурної моделі даного поняття, встановлення межі з суміжними категоріями у вигляді табличної диференціації поняття «економічна діагностика HR-менеджменту» з такими категоріями, як «HR-аналітика», «діагностика управлінської ефективності», «персональний аудит» тощо.

2. У параграфі 2.3 дисертаційної роботи (с. 146–166) розглянуто вплив *гендерних та міграційних чинників* на функціонування HR-систем у будівельному девелопменті, що в умовах трансформації ринку праці, посиленої війною та внутрішньою міграцією набуває нової значущості. Попри правильне і важливе тематичне спрямування, емпіричний блок потребує посилення шляхом використання належного аналітичного підкріплення, наприклад, у вигляді кореляційного або регресійного аналізу.

3. У параграфі 3.1 дисертаційної роботи (с. 176–190) представлено систему *діагностичних індикаторів ефективності HR-функцій*, що має на меті забезпечити аналітичний моніторинг кадрового забезпечення в контексті будівельного девелопменту. Авторка пропонує перелік кількісних і якісних показників, які відображають стан кадрової системи підприємства, її результативність та вплив на виробничу ефективність. Попри те, що сам

підхід є перспективним і практично орієнтованим, варто вказати на низку моментів, які потребують глибшого методологічного обґрунтування: відсутнє розмежування індикаторів за рівнями застосування — стратегічний, тактичний, операційний; можливості для інтеграції системи оцінювання у структуру цифрових HRM або ERP-систем.

4. в параграфі 3.2 (с. 191–202), зроблено спробу обґрунтувати значущість *синергетичної взаємодії* у системі HR-менеджменту будівельного девелопменту. Авторка справедливо акцентує на тому, що координація кадрових, адміністративних та інженерних підрозділів є критично важливою в умовах високої складності девелоперських проєктів. Водночас категоріальний апарат цього поняття подано з недостатнім рівнем деталізації (розмежування видів синергії (наприклад, горизонтальної, вертикальної, функціональної); індикатори або метрики синергетичності (кількісні чи якісні), що знижує аналітичну точність і методологічну ясність авторського підходу.

5. Сучасні системи HR-аналітики все частіше використовують *цифрові відбитки поведінки персоналу* (digital footprint), включаючи інформацію з e-mail, корпоративних месенджерів, геолокації, таймінгів задач тощо. Такі практики потребують не лише технологічного забезпечення, а й нормативного регулювання, якого у дисертації майже не торкаються. Така інформація підпадає під дію законодавства щодо *захисту персональних даних* (в Україні — Закон «Про захист персональних даних», в ЄС — GDPR), і її обробка має відповідати низці вимог, зокрема: наявність згоди суб'єкта даних; визначення мети обробки; обмеження доступу до результатів діагностики; забезпечення анонімності або псевдонімізації.

6. У розділі "Висновки" (с. 231–241) подано комплексне узагальнення основних результатів дослідження, які охоплюють як теоретичні положення, так і прикладні розробки у сфері економічної діагностики HR-менеджменту в будівельному девелопменті. Разом із тим, розділ не містить достатньої саморефлексії щодо обмежень дослідження. Зокрема, не згадано про методологічні обмеження щодо використаних інструментів експертного оцінювання, які мають суб'єктивний характер. Такі обмеження могли б бути компенсовані згадкою про використання методів перевірки надійності даних (наприклад, коефіцієнта узгодженості, розрахунку похибок, перехресної перевірки).

Загальний висновок

Дисертаційна робота Омеляненко Марини Максимівни на тему «Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, яке відзначається високим рівнем актуальності, міждисциплінарною складністю та інноваційним змістом. У роботі обґрунтовано нові наукові підходи до оцінювання результативності HR-систем в умовах проєктно-орієнтованої діяльності девелоперських

підприємств, запропоновано індикативні моделі діагностики, а також досліджено специфіку управлінської взаємодії у складних організаційних структурах.

Результати дослідження мають наукову новизну, підтверджену через удосконалення існуючих методичних підходів, адаптацію сучасних інструментів цифрової аналітики до потреб HR-моніторингу, а також концептуальне переосмислення взаємозв'язку між людським капіталом і економічною результативністю проєктів. Робота має високу практичну значущість, що підтверджується впровадженням окремих положень у діяльність підприємств та у навчальні курси відповідних спеціальностей. Незважаючи на низку дискусійних положень і можливі напрямки подальшого вдосконалення дослідження, поданих у розділі зауважень, загальний зміст і якість виконаної роботи дозволяють зробити висновок про відповідність дисертації критеріям наукової новизни, теоретичної обґрунтованості, практичної цінності та академічної доброчесності.

У цілому дисертація відповідає пунктам 6, 7, 8, 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 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (у чинній редакції), а її авторка – **Омельяненко Марина Максимівна** – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ

доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри
економіки, підприємництва
та туризму Поліського
національного університету



Н.В. Валінкевич