

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента

ІВАНОВОЇ Тетяни Миколаївни,

доцента кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування

на дисертаційну роботу **ШЕРЕМЕТА Дениса Юрійовича**

на тему:

«Формування адаптивних бізнес-моделей підприємств будівельного девелопменту на основі цифрових платформ та SMART-управління»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
за спеціальністю 051 «Економіка»

1. Актуальність та постановка проблеми дослідження.

Дисертаційна робота присвячена проблемі, яка має виразний економічний зміст і водночас тісно пов'язана з трансформацією механізмів функціонування підприємств будівельного девелопменту. Сучасний девелопер працює у середовищі, де зміна вартості капіталу, нестабільність попиту, тривалі інвестиційні цикли, ризики порушення ресурсних і логістичних зв'язків, цифровізація, підвищення вимог до прозорості та стійкості безпосередньо впливають на структуру доходів, витрат, грошових потоків і вартість активів. За таких умов економічна результативність дедалі менше може пояснюватися лише ефективністю окремого будівельного проекту і дедалі більше залежить від якості всієї бізнес-моделі підприємства.

Позитивною рисою постановки наукової проблеми є те, що автор не ототожнює адаптацію з локальною цифровізацією або впровадженням окремої інформаційної системи. У дисертації адаптивна бізнес-модель розглядається як економічний механізм узгодження ціннісної пропозиції, клієнтського попиту, ресурсної бази, партнерської мережі, фінансової архітектури, цифрового забезпечення, екологічних параметрів і стратегічної стійкості. Такий підхід дозволяє перенести дослідницьку увагу з технологічного ефекту цифровізації на її здатність змінювати економічну поведінку підприємства, структуру створення та монетизації цінності, швидкість обороту інформації та обґрунтованість управлінських рішень.

Особливої актуальності тема набуває для українського будівельного девелопменту. Воєнні руйнування, територіальна і безпекова диференціація, дефіцит фінансування, зміна структури попиту, нестабільність вартості ресурсів і масштабні майбутні потреби відновлення формують середовище, у якому традиційні припущення про відносно стабільні строки, вартість капіталу та прогнозовані грошові потоки є недостатніми. У цьому контексті здатність підприємства швидко переглядати портфель рішень, змінювати фінансову конфігурацію, перерозподіляти ресурси й підтримувати достовірний

інформаційний контур стає не допоміжною, а базовою передумовою його економічної життєздатності. Важливим є й те, що в роботі цифрові платформи та SMART-управління розглядаються як інструменти економічної координації. Йдеться не лише про прискорення обміну даними, а про можливість пов'язати фінансові, проектні, ресурсні, клієнтські й ризикові параметри в єдиному аналітичному середовищі, своєчасно виявляти відхилення та коригувати бізнес-модель. Така постановка відповідає сучасному напрямку розвитку економіки підприємства, де інформація і дані дедалі більше набувають властивостей стратегічного ресурсу, а якість їх інтеграції визначає швидкість і результативність економічних рішень.

Обрана тема є актуальною як у теоретичному, так і в прикладному аспекті, оскільки спрямована на розв'язання науково-прикладного завдання, пов'язаного з формуванням економічно обґрунтованого механізму адаптації підприємств будівельного девелопменту до цифрових, ринкових, фінансових та інституційних змін.

2. Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами і темами

Дисертаційна робота виконана відповідно до наукових напрямів Київського національного університету будівництва і архітектури та Академії будівництва України, пов'язаних із розвитком аналітичного інструментарію девелоперського управління, взаємодією інституційних учасників будівельних проєктів та обґрунтуванням форматів девелопменту.

Результати дисертації є складовою науково-дослідної роботи «Розбудова сучасного аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (№ 0115U000860), науково-дослідної роботи «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (№ 0121U111793), а також науково-пошукової роботи «Вдосконалення аналітичного апарату обґрунтування формату девелопменту для проєктів будівництва» (шифр W4-14-b). У межах зазначених тем автором розвинуто положення щодо структурної декомпозиції адаптивної бізнес-моделі, інтеграції цифрових технологій у систему прийняття рішень та формування економіко-математичного інструментарію її оцінювання. Такий зв'язок не має формального характеру: зміст дисертації безпосередньо продовжує зазначені наукові напрями, поєднуючи економічну діагностику, інформаційне забезпечення, цифрову координацію й кількісну оцінку адаптаційних змін.

3. Методологічний рівень, обґрунтованість і достовірність одержаних результатів

Логіка дослідження побудована послідовно: від уточнення економічної природи бізнес-моделі та її еволюції в цифровій економіці автор переходить до аналізу зовнішніх факторів трансформації девелопменту, а далі — до формалізації компонентів адаптивної бізнес-моделі, побудови системи показників і прикладного

оцінювання. Мета, об'єкт, предмет і завдання взаємопов'язані та відповідають змісту трьох розділів дисертації.

Методологічна база є комплексною. Системний аналіз і узагальнення застосовано для формування понятійного апарату та дослідження еволюції бізнес-моделей; порівняльний і структурно-логічний аналіз — для зіставлення наукових підходів та оцінювання змін зовнішнього середовища; економіко-статистичний аналіз — для характеристики ринку нерухомості й макроекономічних передумов; економіко-математичне моделювання — для формалізації взаємозв'язків компонентів бізнес-моделі; інтегральне та експертне оцінювання — для приведення різномірних характеристик до єдиного аналітичного контуру. Окремої позитивної оцінки заслуговує прагнення автора поєднати традиційні фінансово-економічні дані з інформацією корпоративних цифрових систем. У роботі передбачено використання цифрових платформ аналітики великих даних як джерел показників для різних компонентів бізнес-моделі, що розширює інформаційну базу економічного аналізу і створює підґрунтя для переходу від періодичної ретроспективної оцінки до більш оперативного моніторингу.

Наукові висновки загалом відповідають проведеному аналізу, а запропоновані методичні рішення логічно впливають із поставлених завдань. Здобувач демонструє володіння методологією наукової діяльності, здатність працювати з різними за природою джерелами даних, здійснювати їх економічну інтерпретацію та переводити якісні характеристики бізнес-моделі у систему кількісних показників.

Достовірність результатів підтримується поєднанням теоретичного аналізу, статистичних і аналітичних джерел, формалізованих розрахунків та матеріалів практичного впровадження. При цьому автор у низці випадків прямо окреслює методичні обмеження, необхідність калібрування ваг і порогів, а також потребу у подальшому розширенні емпіричної бази, що свідчить про критичне ставлення до меж застосування запропонованого інструментарію.

4. Оцінка структури та змістовної логіки дисертації

Дисертація складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст викладено на 248 сторінках; робота містить 34 таблиці, 16 рисунків і 268 найменувань використаних джерел. Структура відповідає логіці переходу від теоретичного осмислення бізнес-моделі до аналітичної діагностики середовища та подальшої побудови методичного інструментарію.

Перший розділ «Теоретичні засади формування адаптивних бізнес-моделей підприємств будівельного девелопменту» охоплює с. 35–109. У ньому розглянуто еволюцію поняття бізнес-моделі, механізми створення, доставки, монетизації та привласнення економічної цінності, розвиток платформних, мережових і цифрових моделей, а також специфіку цифрової трансформації будівельного девелопменту. Показовим є послідовний перехід від бізнес-моделі як структурного опису

підприємства до її трактування як відкритої динамічної системи, здатної змінювати конфігурацію ресурсів, партнерств, процесів і механізмів отримання економічного результату. З економічної точки зору важливими є положення (с. 45–60), де цінність визначається як змістове ядро бізнес-моделі, а технологічна інновація розглядається лише як потенційне джерело переваг, що потребує відповідного механізму комерціалізації. Для будівельного девелопменту ця логіка конкретизується через інвестиційний цикл, земельний ресурс, фінансування, будівництво, продаж або експлуатацію об'єкта, структуру витрат і доходів, цифрові сервіси та взаємодію зі стейкхолдерами. Така постановка забезпечує чіткий зв'язок першого розділу з економікою підприємства.

Другий розділ «Аналітична оцінка середовища функціонування підприємств будівельного девелопменту та факторів формування адаптивних бізнес-моделей» викладено на с. 110–165. Автор досліджує трансформацію світового ринку нерухомості у 2020–2025 рр., вплив пандемічних, інфляційних, монетарних, енергетичних, геополітичних та інвестиційних шоків, а також особливості українського ринку в умовах війни. Значну увагу приділено не лише динаміці цін, а й вартості капіталу, ставкам капіталізації, доступності фінансування, ліквідності, структурі інвестиційного попиту та зміні параметрів девелоперського проєкту. Методично змістовними є розрахунки на с. 129–133, що демонструють канали передавання процентного шоку через WACC, іпотечні ставки, CapRate, попит, вартість активу, LTV і DSCR. Через NPV та капіталізацію чистого операційного доходу автор показує, чому зміна вартості грошей може істотно знизити оцінку вартість активу навіть без фізичного погіршення його характеристик. Для економічної діагностики девелопера це має практичне значення, оскільки пов'язує макроекономічну зміну з параметрами конкретного інвестиційного рішення.

Третій розділ «Науково-методологічні основи формування адаптивних бізнес-моделей підприємств будівельного девелопменту на основі цифрових платформ та SMART-управління» охоплює с. 166–266. У підрозділі 3.1 SMART-управління розкрито як інтелектуалізовану, даноцентричну й цифрово підтримувану систему, що поєднує цілі, ресурси, процеси, ризики, інформаційні потоки та зворотний зв'язок. Особливо доречним є розмежування класичного SMART як підходу до формулювання цілей і smart management як ширшої управлінської парадигми.

У підрозділах 3.2–3.3 здійснено перехід від концептуальної архітектури до кількісної моделі. Бізнес-модель представлено через взаємопов'язані компоненти, для яких сформовано первинні показники, процедури нормування, вагового оцінювання та агрегування. Інформаційне забезпечення пов'язано з корпоративними цифровими системами, що дозволяє розглядати модель як потенційне ядро аналітичної панелі управління адаптивністю. Особливої уваги заслуговує фінансово-економічний компонент F (с. 246–247). До його складу включено показники операційної рентабельності, грошового потоку, ліквідності, фінансової автономії, оборотності капіталу, беззбитковості, DSCR, WACC, запасу фінансової міцності та прогнозованої вартості бізнесу. Така система дозволяє

оцінювати не лише бухгалтерську результативність, а й здатність підприємства підтримувати фінансування проєктної діяльності та обслуговувати боргові зобов'язання.

У цілому структура дисертації є логічною. Теоретичний блок формує категоріальну основу, аналітичний — пояснює механізми зовнішнього впливу, а методичний — переводить отримані висновки в інструментарій кількісної діагностики та підтримки управлінських рішень.

5. Наукова новизна та внесок здобувача у розвиток економіки будівельного девелопменту

Наукова новизна роботи формується як сукупність взаємопов'язаних теоретичних, аналітичних і методичних результатів. Її цінність полягає не в механічному застосуванні цифрових технологій до традиційної бізнес-моделі, а у спробі економічно формалізувати сам процес її адаптації.

Удосконалено аналітико-методологічний підхід до дослідження трансформації світового ринку нерухомості шляхом інтерпретації його динаміки як результату взаємодії декількох типів шоків, що дозволило пов'язати макроекономічні зміни з вартістю капіталу, інвестиційною привабливістю, структурою попиту та необхідністю перегляду традиційних девелоперських бізнес-моделей.

Удосконалено підхід до цифрової трансформації підприємств будівельного девелопменту, у межах якого цифровізація розглядається не як сукупність локальних IT-рішень, а як зміна технологічної, інформаційної, організаційної, управлінської та економічної архітектури підприємства. Методологічно важливим є включення до цього процесу не лише BIM і корпоративних систем, а й механізмів SMART-управління та цифрової координації стейкхолдерів.

Розвинено економіко-математичний підхід до моделювання адаптації бізнес-моделі через систему взаємопов'язаних компонентів. Автор прагне формалізувати не окремий бізнес-процес, а цілісну конфігурацію підприємства, де економічний результат залежить від взаємної узгодженості ціннісного, клієнтського, ресурсного, партнерського, фінансового, цифрового, екологічного та стратегічного контурів.

Подальшого розвитку набуло трактування бізнес-моделі як динамічної системи створення, доставки, монетизації та привласнення економічної цінності. Для економіки підприємства важливим є акцент на тому, що адаптація оцінюється не як факт зміни організаційної структури або технології, а через спроможність зберігати та відновлювати економічну результативність у мінливому середовищі.

Розвинено концептуально-методологічні положення щодо адаптивної бізнес-моделі шляхом інтеграції системного, процесного, екосистемного, платформного й ризик-орієнтованого підходів. У практичній площині це проявляється у формуванні єдиного інформаційно-аналітичного контуру, де дані про фінанси, ресурси, клієнтів, проєкти, партнерів і ризики можуть використовуватися для регулярного перегляду параметрів бізнес-моделі.

Окремим результатом є розвиток методичного підходу до комплексного кількісного оцінювання адаптивності. Побудована послідовність «первинні дані — нормування — визначення ваг — агрегування — інтегральна оцінка — аналіз динаміки» створює основу для діагностики слабких місць бізнес-моделі та формування управлінських пріоритетів. Наукове значення має також орієнтація на використання даних цифрових систем, що потенційно забезпечує простежуваність і регулярність розрахунків.

Особистий внесок здобувача у дисертації виокремлено. Зі спільних публікацій використано ті положення, які визначені як його особистий науковий доробок; структура дослідження, методичні побудови та система висновків свідчать про самостійність виконання кваліфікаційної наукової роботи.

6. Теоретико-методичне та практичне значення результатів

Теоретичне значення дисертації полягає у поглибленні економічного розуміння адаптивної бізнес-моделі підприємства будівельного девелопменту. У роботі поєднано категорії економічної цінності, цифрової трансформації, фінансової стійкості, ресурсної конфігурації, партнерської взаємодії та стратегічної життєздатності. Завдяки цьому бізнес-модель постає не як описова схема бізнесу, а як система економічних взаємозв'язків, через яку технологічні й організаційні зміни трансформуються у доходи, витрати, грошові потоки, вартість та ризик.

Методичне значення визначається розробленням системи локальних та інтегральних показників, що можуть використовуватися для діагностики компонентів бізнес-моделі і спостереження за їх зміною в часі. Важливо, що фінансова підсистема не обмежується показниками прибутку: до неї включено операційний грошовий потік, ліквідність, автономію, DSCR, WACC, запас фінансової міцності та DCF-оцінку, що розширює можливості аналізу фінансової спроможності девелопера.

Практичне значення результатів підтверджено їх використанням у діяльності ТОВ «Будівельна компанія Альфа-Сервіс» (довідка № 65 від 25.06.2026 р.), ХК «Фомальгаут» (довідка № 139 від 17.04.2026 р.), ТОВ «Партнер Констракшн» (довідка № 23 від 17.03.2026 р.), Академії будівництва України (довідка № 11 від 21.01.2026 р.) та Інституту місцевого розвитку (довідка № 75 від 17.04.2026 р.).

Результати також упроваджено в освітній процес Київського національного університету будівництва і архітектури при викладанні дисциплін «Девелопмент нерухомості», «Економічна діагностика підприємства» та «Діджитал менеджмент» (довідка № 54/2-10 від 18.03.2026 р.). Це підтверджує можливість використання отриманих положень як у практиці економічної діагностики підприємств, так і у підготовці фахівців.

Прикладна цінність запропонованого підходу полягає у можливості перетворення сукупності різнорідних даних на структурований профіль бізнес-моделі. Такий профіль може бути використаний для визначення компонентів, що

обмежують економічну стійкість, для оцінки наслідків адаптаційних заходів та для формування цифрової панелі управління.

7. Публікації, апробація та повнота висвітлення результатів

Основні положення та результати дисертації апробовано на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, форумах і наукових семінарах, що засвідчує їх обговорення у професійному середовищі.

За переліком опублікованих праць, наведеним у додатку до дисертації, результати дослідження представлені у 14 наукових працях: 6 статтях у наукових фахових виданнях України, 1 статті у науковому періодичному виданні іншої держави та 7 матеріалах конференцій. Тематика публікацій охоплює цифрові платформи, цифрову зрілість, економічну ефективність, багатокритеріальне оцінювання, SMART-організацію будівництва, ризики та адаптивність бізнес-моделей, тобто кореспондує з основними результатами дисертаційного дослідження.

У працях, виконаних у співавторстві, особистий внесок здобувача конкретизовано. Опубліковані матеріали відображають теоретичні, методичні та прикладні результати роботи й забезпечують належне висвітлення положень, що виносяться на захист.

8. Дотримання принципів академічної доброчесності

За звітом системи StrikePlagiarism.com дисертаційний текст має коефіцієнт подібності 1 — 0,20 %, коефіцієнт подібності 2 — 0,07 % та коефіцієнт цитування — 1,02 %. У модулі технічних спотворень за позиціями заміни букв, штучних інтервалів, мікропробілів, білих знаків і парафразів SmartMarks зафіксовано нульові значення.

Наведені показники мають низький рівень текстової подібності. Змістове ознайомлення з дисертацією свідчить про наявність належних бібліографічних посилань на використані наукові джерела, тоді як ключові теоретичні узагальнення, компонентна структура бізнес-моделі, методичний алгоритм оцінювання та прикладні рекомендації представлені як авторські результати. Ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації під час рецензування не встановлено.

9. Дискусійні положення та зауваження

Позитивна оцінка дисертаційної роботи не виключає наявності положень, які потребують уточнення або можуть бути предметом фахової дискусії. З урахуванням економічного та обліково-аналітичного спрямування рецензування вважаю доцільним звернути увагу на такі аспекти:

1. У першому розділі категорія економічної цінності фактично виступає змістовим ядром бізнес-моделі: на с. 45–60 послідовно розглядаються створення споживчої цінності, її комерціалізація, формування доходів, прибутковості та привласнення економічного результату. Водночас у подальших розрахунках

використовуються різні за змістом вимірники — рентабельність, грошові потоки, DCF-вартість, клієнтське сприйняття, ринкова та репутаційна результативність. Доцільно було б чіткіше вибудувати ієрархію категорій «споживча цінність — економічна цінність — фінансовий результат — вартість бізнесу» та визначити, які саме показники є безпосередніми вимірниками створеної цінності, а які — її наслідками, що посилює економічну однозначність авторської моделі.

2. На с. 130 для оцінювання чутливості NPV до процентної ставки запропоновано показник еластичності $\epsilon_{NPV,i} = (\Delta NPV / NPV) / (\Delta i / i)$ та наведено інтерпретацію, за якою значення $-2,5$ означає зменшення NPV приблизно на $2,5\%$ при підвищенні процентної ставки на 1% . Однак за наведеною формулою йдеться саме про відносну зміну ставки на 1% , а не про її підвищення на 1 процентний пункт. Для уникнення різночитань доцільно уточнити одиницю зміни процентної ставки або, якщо автор має на увазі зміну на процентний пункт, використовувати показник напівеластичності. Таке уточнення важливе для коректної інтерпретації чутливості девелоперських проектів до монетарного шоку.

3. У розрахунках NPV на с. 131–133 переконливо показано вплив зростання ставки дисконтування на теперішню вартість майбутніх грошових потоків, а далі аналіз доповнюється порівнянням номінальної та реальної динаміки цін на нерухомість. В умовах високої інфляції методичну строгість аналізу посилює б явне закріплення правила узгодження грошових потоків і ставки дисконтування: номінальні грошові потоки мають дисконтуватися номінальною ставкою, а реальні — реальною. Доцільно уточнити, який саме режим закладено в авторські сценарні розрахунки та яким чином у них враховується очікувана інфляція.

4. На с. 208–209 інформаційною основою моделі визначено інтегроване середовище ERP, CRM, BIM, PMIS, GIS, CDE, IoT, Digital Twin та інших систем. Така побудова є сучасною, проте для практичної реалізації потребує чіткої процедури узгодження даних, адже один і той самий господарський факт може відображатися у фінансовому обліку, управлінській системі, бюджеті проекту та цифровій моделі з різною датою, деталізацією або статусом. Доцільно конкретизувати правила пріоритетності джерел, синхронізації періодів, контролю дублювання й простежуваності показників від первинних даних до інтегрального індексу, що підвищило б відтворюваність моделі та її придатність до використання у системі внутрішнього контролю.

5. Фінансово-економічний компонент F на с. 246–247 поєднує показники, сформовані за даними фінансової звітності підприємства, ERP, бюджету руху коштів, фінансового відділу та DCF-оцінки, тоді як числову ілюстрацію пов'язано з конкретним девелоперським проектом. У цьому контексті потребує уточнення рівень агрегування: чи характеризує індекс F фінансову спроможність підприємства в цілому, чи економіку окремого проекту. Для практичного застосування доцільно визначити процедуру консолідації проектних показників у корпоративний індекс і, навпаки, правила розподілу загальнокорпоративних фінансових параметрів між проектами.

6. Система показників компонента F на с. 246–247 охоплює прибутковість, грошовий потік, ліквідність, фінансову автономію, оборотність капіталу, беззбитковість, DSCR, WACC, запас фінансової міцності та прогнозу вартість бізнесу. Водночас податкові параметри окремо не виокремлено. Для будівельного девелопменту податкові платежі та часові розриви їх виникнення можуть істотно впливати на ліквідність і графік фінансування, тому доцільно пояснити, чи вважає автор їх достатньо врахованими через OCF, DCF та інші фінансові показники, чи в окремих сценаріях доцільно передбачити спеціальний індикатор податкового навантаження або податкового грошового потоку.

Наведені зауваження мають дискусійний і рекомендаційний характер. Вони спрямовані на підвищення економічної однозначності окремих категорій, точності фінансової інтерпретації та відтворюваності інформаційно-аналітичного контуру, але не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

10. Підсумкова оцінка та загальний висновок

Дисертаційна робота Шеремета Дениса Юрійовича на тему «Формування адаптивних бізнес-моделей підприємств будівельного девелопменту на основі цифрових платформ та SMART-управління» є завершеною самостійною кваліфікаційною науковою працею, у якій розвинуто теоретико-методичні положення та сформовано прикладний інструментарій економічного оцінювання й адаптації бізнес-моделей підприємств будівельного девелопменту.

Сильними сторонами роботи є економічне трактування бізнес-моделі через механізм створення та монетизації цінності, системне врахування впливу зовнішніх шоків, поєднання фінансових і нефінансових параметрів, інтеграція даних цифрових систем та орієнтація моделі на підтримку управлінських рішень. Запропонований інструментарій має потенціал використання у фінансово-економічній діагностиці, цифровому моніторингу та стратегічному обґрунтуванні трансформацій девелоперського підприємства.

Здобувач продемонстрував здатність самостійно формулювати наукове завдання, працювати з теоретичними й аналітичними джерелами, використовувати економіко-математичні методи, формувати систему показників і здійснювати економічну інтерпретацію отриманих результатів. Основні положення оприлюднено у наукових публікаціях, апробовано на науково-практичних заходах та підтверджено матеріалами практичного використання.

За актуальністю, ступенем обґрунтованості наукових положень, рівнем наукової новизни, теоретичною та практичною значущістю, самостійністю виконання, повнотою оприлюднення результатів і дотриманням принципів академічної доброчесності дисертація відповідає вимогам 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 (зі змінами), а за структурою та оформленням — Вимогам до оформлення

дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40. Тематика й результати дослідження відповідають предметному полю спеціальності 051 «Економіка» та спрямованості Стандарту вищої освіти України для третього (освітньо-наукового) рівня за цією спеціальністю, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 10 травня 2022 р. № 424.

На підставі викладеного вважаю, що Шеремет Денис Юрійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

РЕЦЕНЗЕНТ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування
Київського національного університету
будівництва і архітектури

Тетяна ІВАНОВА