

ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
на дисертаційну роботу Босовської Мирослави Веліксівни
«УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ»,
подану до захисту на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність теми дисертаційної роботи визначається важливою роллю туризму у забезпечення сталого економічного зростання країни в умовах глобалізації, що характеризуються динамізмом, масштабністю, багатовекторністю системних трансформацій та супроводжуються загостренням суперечностей міжнародної конкуренції, лібералізацією режимів зовнішньоекономічної діяльності. Тому пошук шляхів підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств, успішна діяльність яких спроможна надати поштовх для розвитку всієї вітчизняної економіки, передбачає постійне удосконалення інструментарію та технологій управління ними з метою зміцнення конкурентних позицій.

У фокусі дієвих систем управління, крім класичних компонентів, виявляється консолідація бізнес-процесів, діяльності та ресурсів, розширення меж організацій, зближення та налагодження результативної економічної взаємодії та стратегічного партнерства туристичних агентів та операторів, виробників туристичного продукту, споживачів, контактних аудиторій, влади. Це зумовлює проведення досліджень на стику наукових дисциплін і напрямів, які відображають прагнення дослідника до поглибленаого розуміння довгострокових трендів економічного розвитку суб'єктів господарювання у глобальному і локальному контекстах та з урахуванням пріоритетних національно-економічних інтересів розвитку туристичної галузі.

Пошук джерел сталого розвитку підприємств туризму на сучасному етапі зумовлює необхідність удосконалення системи управління інтеграційними процесами на засадах поєднання стратегічних можливостей та холізму еволюційного, системного, функціонального, ситуаційного та процесного підходів, що дозволяє вивести на якісно новий рівень розуміння управлінських процесів в інтеграції, своєчасно виявляти недоліки в організації, плануванні та діагностиці інтеграційних процесів, знаходити резерви зростання обсягів діяльності, прибутку, рентабельності, якості туристичного продукту. Автор, спираючись на фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців і використовуючи практичний досвід, у **своїй роботі обґрунтувал**

теоретико-методологічні засади управління інтеграційними процесами туристичних підприємств, що цілком відповідає потребам практики в умовах глобалізації і узгоджується з найбільш сучасними та прогресивними концепціями, серед яких важоме місце займає концепція управління інтеграційними процесами.

Отже, тема дисертаційної роботи М.В. Босовської «Управління інтеграційними процесами туристичних підприємств», мета і поставлені завдання дослідження є актуальними, своєчасними і важливими.

Зв'язок дослідження з державними чи галузевими науковими програмами, планами, темами, пріоритетними напрямками розвитку науки й техніки

Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Київського національного торговельно-економічного університету за темами «Організаційно-економічний механізм розвитку туристичних кластерів в Україні» (номер державної реєстрації 0113U000510); «Бізнес-процеси в туристичній індустрії» (номер державної реєстрації 0110U002492); «Розроблення Державного стандарту України “Послуги туристичні. Типи засобів розміщення. Термінологія» (номер державної реєстрації 0103U008010); «Управлінський механізм розвитку туристських дестинацій в Україні» (номер державної реєстрації 0109U000723); «Розроблення науково-методичного забезпечення програм перепідготовки та підвищення кваліфікації викладачів і фахівців туристичного супроводу для івент-заходів» (номер державної реєстрації 0110U002485); «Управління інноваційним розвитком підприємств у сфері туризму» (номер державної реєстрації 0112U000603); «Сервісне управління санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами» (номер державної реєстрації 0114U000323), в яких здобувач виступала одним із виконавців, та темою «Управління інтеграційними процесами туристичних підприємств» (номер державної реєстрації 0114U000326) автор є керівником розроблення даної науково-дослідної теми. Крім того, дисертант брала участь у розробленні НДР Національної металургійної академії України «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146).

Оцінка обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Представлена дисертаційна робота відрізняється кваліфікованим, послідовним і системним викладом матеріалу на основі повного наукового обґрунтування. Зміст дисертації та логічно побудованих п'яти її розділів дає підставу для висновку щодо узгодженості основних положень дослідження з його темою і достовірності отриманих результатів. Чітко простежуються авторська позиція та логічна завершеність роботи.

Проаналізувавши основні положення економічних теорій, управлінських парадигм, концепцій інтеграції, туризмології, маркетингу щодо управління інтеграційними процесами туристичних підприємств, здобувач розкрила роль цих процесів у їх стратегічному розвитку.

Загальний висновок про достовірність та обґрунтованість нових наукових результатів, положень і рекомендацій, що містить дисертація, підтверджується використанням загальнонаукових й спеціальних методів дослідження і передових теоретичних розробок зарубіжних та вітчизняних вчених. Виконана робота базується на обробці й аналізі великого масиву фактичного матеріалу, використанні значної кількості літературних джерел з 1191 найменування. Базові положення та принципи, що були запропоновані автором для вирішення завдань дослідження, підтвержені використанням економічної інформації стосовно розвитку туристичного ринку. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Основні теоретичні та методологічні положення, що містяться в дисертаційній роботі, апробовано протягом 2009–2014 рр. на 43 міжнародних науково-практичних конференціях, круглих столах, форумах, пулах, симпозіумах, що відбулися в Україні та за її межами (Росія, Білорусь, Італія, Латвія, Болгарія, Грузія).

Таким чином, застосований інструментарій обробки і представлення інформації, а також широка апробація дослідження дозволили науково обґрунтувати висновки та рекомендації стосовно удосконалення управління інтеграційними процесами туристичних підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів та їх достовірність

Наукова новизна роботи чітко окреслена сформульованими метою та завданнями дослідження, яких дисертанту вдалося досягти, спираючись на принципи системного підходу та комплексність теоретичних і методологічних підходів до управління інтеграційними процесами туристичних підприємств.

Одержані результати щодо обґрунтування та практичного вирішення означеної проблеми забезпечили результати, що мають наукову новизну.

1. Важливе теоретико-методологічне та науково-практичне значення має змістовна конкретизація складу та взаємозв'язку елементів понятійно-категоріального апарату управління інтеграційними процесами на підприємствах, що дозволило обґрунтувати концепцію інтеграційного розвитку. У роботі наведене авторське визначення однопорядкових категорій та понять: «інтеграція» (шляхом обґрунтування міждисциплінарного та мультиаспектного простору інтерпретації, здійснення семантичної та функціональної структуризації контурів предметного поля, визначення необхідності інтерпретації у контексті сутнісно-змістовних контурів (цілісності, процесу, результату тощо), аспектів (динамічного, статичного), характеристик та властивостей (конвергенції, динамічності, емерджентності, комплементарності, гетерогенності, атрактивності, гомеостатичності, поліморфічності та ін.); «інтеграційний процес» (на основі формалізації через множинність зв'язків, відносин, взаємодій, цілей, станів агентів та станів зовнішнього середовища;

виокремлення комплексу ознак та характеристик організаційного, економічного, юридичного та поведінкового характеру; формування архітектоніки економічних ознак у межах управлінських, операційних, маркетингових, соціальних, екологічних характеристик); «інтегрована структура» (у частині виділення системи іманентних ознак, комбінування яких дозволить відобразити розмаїття наявних організаційних форм (різновидів інтеграційних процесів) з метою розроблення класифікатора організаційних форм інтеграційних процесів); «інтеграційний розвиток» (в аспекті встановлення трансформаційних параметрів (якісних, кількісних, структурних) згідно з якими відбувається зміна правил взаємодії та поведінки економічних суб'єктів; визначення необхідності збалансованості, узгодженості та організованості розвитку інтеграційних процесів з метою управління консолідованими діяльністю акторів); «управління інтеграційним розвитком» (через упорядкування та координацію діяльності акторів через формування довгострокових цілей, методів, способів та механізмів їх досягнення у межах вибору економічно обґрутованих альтернатив дій на певний період з урахуванням внутрішніх потреб, можливостей і обмежень та зовнішніх умов) та ін. Розробка відповідає теоретичним та прикладним потребам реалізації інтеграційних процесів, сприяє уніфікації термінології, її усталеності та визначеності (с. 133-136; с.515-516; с.31-40; с.62-63; с. 241-244; с.280-285; с. 304-309; с. 342-345).

2. У дисертації значно розширене і удосконалено методологічні підходи до систематизації інтеграційних процесів на основі збільшення ознак класифікації та доповнення різновидів інтегрованих утворень у межах існуючих таксономій; запропоновано досить складну модель типологізації інтеграційних процесів у розрізі типів, рівнів, класів, видів, форм, різновидів, форматів, сфер та порядків; набула подальшого розвитку класифікація інтеграційних процесів суб'єктів туристичної діяльності з окресленням властивих кожному з різновидів типологічної конструкції змістово-смислових навантажень, що, на думку автора, сприятиме ідентифікації інтеграційних процесів, удосконаленню категоріально-понятійного базису управління ними (с. 72-89).

3. Важливе значення для теорії та практики управління має запропонована концепція інтеграційного розвитку туристичних підприємств, відповідно до якої їх динамічний розвиток забезпечується через формування інтегрованої цілісності у межах створення простору соціально-економічної взаємодії локально організованих економічних систем (інтеграційних платформ взаємовідносин). Основою реалізації цієї концепції є структурні перетворення та комплекс еволюційно-революційних змін, трансформація відносин, формування структурних моделей реалізації інтеграційних процесів через узгодження взаємовідносин, досягнення балансу інтересів, реалізацію консолідованих можливостей в інтеграційному просторі. Успішна реалізація концепції інтеграційного розвитку спрямована на створення стратегічних переваг, забезпечення емерджентного ефекту, зростання результативності діяльності на засадах конвергенції ключових компетентностей і знань,

забезпечення комплементарності активів між формально незалежними партнерами (с. 144-167)/

4. Серед наукових доробок автора слід виділити розроблені методологічні засади управління інтеграційними процесами туристичних підприємств через виокремлення сукупності вимог, системи основоположних та специфічних принципів, структурних параметрів, внутрішніх та зовнішніх обмежень, формування та розвиток інтеграційної взаємодії через мережеву співпрацю, стратегічне ринкове співробітництво зацікавлених учасників (постачальники, споживачі, контрагенти, конкуренти), кластерні структури та публічно-приватні партнерства. З метою формування унікальних конкурентних переваг запропоновано використання референтної, онтологічних та семантичних моделей інтегрування (с. 132-144; с. 158-163).

5. На особливу увагу заслуговують розвинуті у роботі методологічні засади визначення результативності управління інтеграційними процесами на основі мультикритеріального підходу, який ґрунтуються на визначені системи якісних і кількісних комплементарних критеріїв, показників економічного, організаційно-управлінського та соціального аспекту інтеграційної взаємодії. Це дозволить здійснювати превентивну діагностику результативності інтегрування та визначати доцільність розвитку інтеграційних відносин (с. 163-166; с. 230-236; с. 583-590).

6. Слід схвалити пропозицію дисертанта щодо запровадження удосконалення методологічних засад формування стратегічного партнерства суб'єктів туристичної діяльності на основі процесно-портфельного підходу, які визначають вектор розвитку інтеграційних платформ партнерства із постачальниками, агентськими та збутовими організаціями (збутовими партнерами), контактними посередниками (фінансові, кредитні установи, консалтингові організації, рекламні агенції тощо), конкурентами, споживачами (клієнтськими організаціями), державою та місцевими органами влади (публічними інституціями). За результатами проведеного дослідження встановлено, що використання стратегічного партнерства дасть можливість підвищити результативність управління інтеграційними процесами туристичних підприємств (с. 254-278).

7. У дисертації набув подальшого розвитку підхід до формування портфелю стратегічних партнерів туристичних підприємств на основі системи параметрів, які визначають цінність партнерських відносин за елементами «вигоди-витрати», який на відміну від існуючих, базуються на поєднанні універсальних критеріїв (з виокремленням якісних та кількісних) зі специфічними (характеризують особливості відносин з певним сегментом партнерів та обумовлюються галузевою специфікою туристичної діяльності), що дозволить ранжувати партнерів за важливістю для співпраці та обрати пріоритетних партнерів (с. 262-267).

8. З метою підвищення результативності управління інтеграційними процесами туристичних підприємств автором сформульовані пропозиції щодо удосконалення методологічних основ управління мережевими структурами в туристичному бізнесі на основі поєднання процесного та структурно-логічного підходу до створення портфелю взаємовідносин агентів, підтримки та

координації взаємодії агентів, управління ризиками. Обґрунтованість пропозицій зумовлена врахуванням передумов мережової взаємодії на макро- та мікрорівні, узгодженням стратегії розвитку мережі (корпоративної) із стратегіями агентів-учасників (бізнес-одиниць) та окремими стратегічними напрямами діяльності (портфельними), вибором альтернатив стратегічного розвитку на основі реалізації стратегічних ринкових можливостей агента з використанням матричної моделі «конкурентної позиції» та «темпів зростання ринку», визначенням стійкості інтеграційної взаємодії, оцінюванням результативності функціонування туристичної мережі (с. 288-302).

9. Практичне значення мають рекомендації автора роботи щодо удосконалення кластерної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності, які ґрунтуються на формуванні семантичної моделі туристичного кластеру з виокремленням структурно-функціональних компонентів, встановленням зв'язків та залежностей між ними; визначені туристичної привабливості дестинації для сприяння розвитку кластерних ініціатив, обґрунтуванні ідентифікації кластерного розвитку, трансформації етапів входження учасника до кластера, виборі сценарію розвитку відносин між учасниками, визначені трендових моделей інтенсивності взаємодії учасників кластера, оцінці ефективності кластерного розвитку на основі комплексу критеріїв економічного, соціального та екологічного блоку, що дозволить активізувати розвиток туристичних кластерів (с. 313-340).

10. Особливу цінність має авторський доробок у вигляді методичних рекомендацій щодо удосконалення методологічних підходів до формування публічно-приватного партнерства в туризмі на засадах структурно-системного та функціонального підходів, які ґрунтуються на визначені бізнес-процесів формування партнерства, їх сутнісно-змістового наповнення та результатів співпраці публічного та приватного секторів економіки, що сприятиме реалізації дієвих механізмів співпраці публічних інституцій і бізнес-сектору в туризмі, створить нові перспективи і можливості для соціально-економічного розвитку туристичних підприємств (с. 347-352).

11. За результатами вивчення практики здійснення інтеграційних процесів на макрорівні набули подальшого розвитку методологічні засади формування та реалізації інтеграційної стратегії, які передбачають вибір моделі інтеграційного розвитку підприємств (видів, способів, схем поведінки по відношенню до інших учасників) на основі урахування внутрішніх параметрів діяльності агентів та чинників зовнішнього середовища; виокремлення іманентних елементів інтеграційної стратегії; створення матриці вибору інтеграційних субстратегій (наступальна, кардинального зростання, захисна або елімінаційна стратегія); структурування процесу реалізації інтеграційної стратегії за ієрархічними рівнями управління; розроблення напрямів їх реалізації; розроблення програм інтеграційного розвитку з метою імплементації концепції інтеграційного розвитку туристичних підприємств (с. 372-384).

12. Розроблені автором наукові підходи і практичні рекомендації щодо управління інтеграційними процесами суб'єктів туристичної діяльності на основі формування 4-рівневого віртуального економіко-інформаційного простору взаємодії учасників у межах мультиагентної віртуальної

інформаційної площини дозволять здійснювати акумулювання, обробку, розподіл та використання консолідований бази знань з метою інформаційного та комунікаційного забезпечення наскрізних бізнес-процесів, підтримки прийняття управлінських рішень для здійснення віртуальної взаємодії агентів (с. 384-393).

Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження

Теоретичне значення роботи полягає у збагаченні науки методологією управління інтеграційними процесами туристичних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково-методичних підходів до побудови туристичних кластерів, формування відносин у межах стратегічного партнерства, створення мережевих систем, реалізації проектів публічно-приватного партнерства, оцінки ефективності та результативності управління інтеграційними процесами в межах різновидів інтеграційної взаємодії, формування та реалізації інтеграційних стратегій, розроблення програм інтеграційного розвитку, проектування систем віртуальної мультиагентної взаємодії тощо.

Авторські розробки, які містяться в дисертації та мають прикладне значення, були впроваджені у практику діяльності туристичних підприємств, зокрема, у Державному агентстві України з туризму та курортів (довідка №3064/50/22-14 від 21.11.2014 р.), Департаменті інфраструктури та туризму Полтавської обласної державної адміністрації (довідка №01-33/6/1113 від 14.10.2014), Туристичній Асоціації України (довідка № 121 від 11.06.2013 р.), ТОВ «Тревел Профешнл Груп», м. Київ (довідка № 1014 від 17.12.2013), ТОВ «Сова», м. Київ (довідка №2814-с від 10.09.2014), ТОВ «Галеон Тревел Груп на Печерську», м. Київ (довідка № 004/06-13 від 03.06.2013 р.), ТОВ «Мережа магазинів Горячих путівок», м. Київ (довідка № 0018-К від 14.02.2013), ТОВ «Візар Тревел», м. Київ (довідка № 14 від 7.04.2014), Агентстві мережі агенцій «TurSale» (ФОП «Павлова О.В.», м. Київ), (довідка № 07 від 15.09.2014), ТОВ «Компанія «Соляріс», м. Київ (довідка № 03-13 від 05.12.2013), ТОВ «Кароліна Груп», м. Київ (довідка № 0041-13В від 27.05.2013), ПП «Світовид'2007», м. Бориспіль (довідка № 19/3 від 17.06.2014 р.).

Результати дослідження застосовано при розробці галузевих стандартів освіти за напрямом підготовки 140103 «Туризм», у навчально-методичному процесі Київського національного торговельно-економічного університету у процесі викладання дисциплін: «Менеджмент підприємства», «Корпоративне управління», «Управління якістю туристичних послуг» (довідка №3720/20 від 24.12.2014); в обґрунтуванні концепції створення Всеукраїнського центру підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників туристичного супроводу та розвитку проектів публічно-приватного партнерства у межах розроблення Програми підготовки та проведення чемпіонату Європи з футболу 2012 р. (довідка про впровадження результатів НДР №3717/20 від 24.12.2014).

Загалом впровадження знайшли підтвердження у 12 довідках.

Публікації основних результатів дослідження та відповідність дисертації чинним вимогам

Тема дисертації та її зміст відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Дисертація має класичну структуру. Автореферат в цілому відображає зміст дисертаційної роботи та її висновки. В авторефераті достатньою мірою розкрито основні наукові результати, які одержано в процесі дослідження, ступінь новизни розробок, висновки та рекомендації дисертаційної роботи.

Результати дисертаційного дослідження достатньо повно і аргументовано розкриті в опублікованих працях. Основні ідеї, методологічні положення і результати дисертації опубліковано у 81 науковій публікації загальним обсягом 105,29 д.а., у тому числі: одна одноосібна монографія, розділи та підрозділи у 9 колективних монографіях, 34 статті – у наукових фахових виданнях, з них 14 статей – у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 37 публікацій – в інших виданнях.

Дисертація та автореферат відповідають чинним вимогам, що ставляться в Україні до докторських дисертацій.

Викладення матеріалу у дисертації свідчить про високу досвідченість дисертанта та грунтовну обізнаність у сфері управління інтеграційними процесами туристичних підприємств, відзначається послідовністю та науковою обґрунтованістю. Дослідження мають концептуальний, теоретико-методологічний та прикладний аспекти, що є характерним для наукової роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Положення кандидатської дисертації Босовської М.В. не знайшли застосування в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Дискусійні положення та зауваження до роботи

Відзначаючи достатньо високий науковий рівень виконаного дослідження, слід зауважити, що деякі положення дисертаційної роботи мають дискусійний характер:

1. Найнижчою класифікаційною одиницею типізації інтеграційних процесів на рис 1.8 автором визначено «порядок», який «формалізує процес розвитку інтеграційних відносин між суб'єктами господарювання у часі» (с. 76, с. 80). Вважаємо, зазначену пропозицію недостатньо аргументованою, оскільки автор не розкриває детального змісту різновидів інтеграційного процесу за цією ознакою та не визначає цільову спрямованість результатів дослідження.

2. У параграфі 2.2 «Передумови інтеграційної взаємодії туристичних підприємств» представлено систематизацію внутрішніх та зовнішніх чинників та умов, що впливають на реалізацію інтеграційної взаємодії, зазначено про їх кореляцію з мотивами та цілями учасників. З огляду на значущість проблеми визначення впливу чинників на управління інтеграційними процесами, в рамках запропонованої автором концепції, доцільно було б провести аналітичне

дослідження цього впливу (с. 112–121).

3. У запропонованій методиці оцінювання результативності реалізації інтеграційних процесів туристичних підприємств (с. 230–236; с.583-590) при визначенні показників та критеріїв результативності взаємодії використовувався експертний метод, головними недоліками якого є істотний рівень суб'єктивізму та відсутність гарантії достовірності оцінок. Задля уникнення цього наслідку, варто було розширити методологічний інструментарій проведення досліджень шляхом поєднання різних методів та методик.

4. Погоджуючись з тим, що методологія визначення результативності та ефективності управління мережевими структурами потребує мультикритеріального підходу для обґрунтування системи критеріїв та показників, що її визначають (с. 297–302). При цьому автором зосереджено увагу на необхідності урахування ресурсного потенціалу, збалансування портфелю учасників, забезпечені стійкості, виявлені потреб споживача, власників бізнесу тощо. Слід зазначити про те, що доцільним для підвищення цільової ефективності управління інтеграційними процесами туристичних підприємств та забезпечення глибини пізнання було б врахування і економічних інтересів власників бізнесу як важливих учасників інтеграційних перетворень.

5. У розділі п'ятому на рис.5.4. (с. 376) автором запропоновано матрицю декомпонування інтеграційної стратегії туристичного підприємства. Водночас дещо дискусійним є представлення елімінаційної стратегії як антиінтеграційної стратегічної позиції підприємства. Йдеться про те, що досліднику необхідно було аргументувати необхідність такої деталізації та цільову спрямованість результатів дослідження.

6. Ряд зауважень стосується наявності деяких відхилень від вимог ДСТУ 3008-95 щодо оформлення дисертації (рисунки, формули, шрифт).

Наявність вищезазначених зауважень не змінюють принципових положень дисертаційної роботи, яка має високий науковий рівень, містить вагомі наукові результати і в комплексі вирішує важливу господарську проблему щодо розробки теоретико-методологічних основ управління інтеграційними процесами туристичних підприємств.

Загальна оцінка дисертаційної роботи та її відповідності чинним вимогам

Дисертація за змістом, рівнем теоретичної обґрунтованості і практичної спрямованості висновків і розробок відповідає чинним вимогам щодо такого рівня робіт, вона є самостійною, завершеною науковою працею, в якій автором обґрунтовано та винесено для прилюдного захисту наукові положення, що свідчать про наявність суттєвого особистого внеску до економічної науки та практики розвитку туристичної галузі.

Актуальність теми дисертаційної роботи «Управління інтеграційними процесами туристичних підприємств», наукова новизна сформульованих та обґрунтованих в ній положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність наукова і практична значущість відповідають вимогам п. 9, 10 та 12 «Порядку

присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 та є підставою для присудження Босовській Мирославі Веліксівні наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України,
завідувач кафедри економіки підприємства
Київського національного університету імені
Тараса Шевченка МОН України

Г.М. Філюк

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ
ВЧЕНИЙ СЕКРЕТАР НДЧ
КАРАУЛЬНА Н.В.
43.06.2015р.

