

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації
«Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з
урахуванням євроінтеграційних процесів»

здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії

Касумова Теймура Анатолійовича

за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(галузь знань 07 Управління та адміністрування).

Кафедра менеджменту

Київського національного університету технологій та дизайну

Актуальність теми та її зв'язок із планами науково-дослідних робіт.

Диверсифіковано-інтеграційний розвиток бізнесу є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств в умовах глобалізації, оскільки він безпосередньо впливає на здатність компаній адаптуватися до турбулентного зовнішнього середовища, розширювати ринки збуту, формувати стійкі ланцюги вартості та підвищувати інвестиційну привабливість бізнесу. В умовах глобальних трансформацій – посилення геополітичної нестабільності, трансформації ланцюгів постачання, цифровізації бізнес-процесів та поглиблення регіональної економічної інтеграції – поєднання диверсифікаційних і інтеграційних стратегій бізнесу набуває стратегічного значення та стає невід'ємним елементом ефективного менеджменту підприємств.

В Україні проблема формування механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу набула особливої гостроти у зв'язку з набуттям державою статусу кандидата на вступ до ЄС, що суттєво актуалізувало потребу адаптації вітчизняних підприємств до європейських стандартів ведення господарської діяльності, загостило необхідність диверсифікації ринків та джерел ресурсів в умовах війни і вплинуло на пошук нових моделей інтеграції бізнесу у європейський економічний простір. Попри значний масив зарубіжних і вітчизняних наукових розробок у сфері диверсифікації та інтеграції бізнесу, наукові дослідження цієї предметної сфери дотепер залишаються фрагментарними. Це зумовлює необхідність переосмислення концептуальних засад диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу та розроблення науково обґрунтованого механізму й інструментів його забезпечення з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Зв'язок теми дослідження з планами науково-дослідних робіт.

Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну. В межах теми: «Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення

конкурентоспроможності підприємницьких структур» (номер державної реєстрації 0125U0018881, 2025-2026 рр.) автором розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств та обґрунтовано стратегічні моделі розвитку для підприємств різного рівня. За темою «Методологічні засади управління кластерним розвитком в умовах війни» (номер державної реєстрації 0123U101031, 2023-2026 рр.) автором удосконалено інституційний механізм формування кластерів та механізм виходу підприємств на ринки ЄС. За темою «Формування державних пріоритетів розвитку підприємництва в умовах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0123U101032, 2023-2026 рр.) автором сформовано теоретико-методичні засади диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та обґрунтовано механізм державної підтримки підприємств з урахуванням їх рівня розвитку.

Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів. Дисертаційна робота є одноосібною науковою працею. Усі основні наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. Автором самостійно сформульовано наукове завдання дослідження, визначено його мету, об'єкт, предмет та методичний інструментарій.

Дисертація є завершеним комплексним науковим дослідженням, у якому вперше розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств на основі авторського індексу DI, що поєднує диверсифікаційний і інтеграційний блоки показників та дозволяє здійснити типологізацію підприємств за рівнем такого розвитку й обґрунтувати диференційовані стратегічні моделі розвитку.

Основні наукові результати, теоретичні узагальнення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, що містяться в дисертації, отримані автором особисто. Із праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті результати, які одержані здобувачем самостійно. Особистий внесок автора в колективних наукових працях відображено у списку публікацій.

Автором здійснено аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури і поглиблено понятійно-категоріальний апарат, а саме: удосконалено визначення поняття «диверсифікація» як управлінської категорії, що поєднує стратегічний вимір системної трансформації архітектури бізнесу і тактичний вимір розподілу ризиків через збалансований портфель напрямів діяльності, та введено й операционалізовано поняття «диверсифіковано-інтеграційний розвиток бізнесу».

Узагальнено форми і види інтеграційних процесів у розвитку бізнесу та доведено, що в умовах євроінтеграції, цифрової трансформації і «зеленого» переходу диверсифікація набуває значення багатовимірною процесу

цілеспрямованого розширення і перебудови діяльності підприємства, що охоплює продукти, послуги, ринки, канали збуту, партнерські мережі і бізнес-моделі.

Особистий внесок здобувача полягає також у розробленні дорожньої карти експортної адаптації українських підприємств на 2026-2030 роки, матриці відповідності продукції нормативно-правовим актам ЄС та профільних карт ринкової адаптації, що становлять прикладний інструментарій дослідження.

Наведені в дисертації наукові положення, висновки, пропозиції та практичні рекомендації отримані автором самостійно, є результатом особистих досліджень і відображають його власний науковий підхід до вирішення поставлених завдань. Усі цитування здійснено з дотриманням принципів академічної доброчесності із належними посиланнями на відповідні джерела.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, які захищаються. Зміст дисертації та структура викладення основних положень свідчать про завершеність наукового дослідження, в якому розв'язано важливе науково-практичне завдання щодо розроблення механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів. Сформульовані наукові положення, висновки і рекомендації є обґрунтованими, значущими для науки і практики. У дисертаційному дослідженні чітко сформульована мета роботи, яку деталізовано у чітко визначених завданнях та отриманих обґрунтованих висновках, що підтверджує системність авторського підходу до виконаного дослідження.

Методологічною основою дослідження були комплекс загальнонаукових і спеціальних економічних методів (наукова абстракція; аналіз і синтез; індукції та дедукції; історико-логічний; порівняльний аналіз; статистичний аналіз; групування; індексний метод; сценарний аналіз; інтегральний метод оцінювання на основі нелінійної функції насичення; типологізації; матричне моделювання; системний і структурно-функціональний підходи). Поєднання якісних і кількісних методів забезпечує багатовимірність аналізу та взаємну верифікацію отриманих результатів.

Достовірність дисертаційної роботи забезпечується поєднанням глибокого і критичного аналізу численних зарубіжних та вітчизняних наукових джерел із використанням достатньої кількості фактичних даних, зокрема статистичних показників (індекс Герфіндаля-Гіршмана, обсяги М&А-угод, показники диверсифікації провідних компаній). Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів підтверджується також їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях і публікаціями у фахових наукових виданнях, у тому числі індексованих у міжнародних наукометричних базах даних.

Репрезентативність емпіричної бази та статистична верифікація результатів забезпечено вибором діагностичних інструментів, зокрема, авторського методу інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств на основі авторського індексу DI. Достовірність отриманих результатів підтверджена на основі застосування релевантного аналізу отриманих даних та якістю отриманих висновків.

Верифікацію результатів дисертаційного дослідження забезпечено їх впровадженням у практичну діяльність підприємства та навчальний процес закладу вищої освіти, що підтверджено відповідними документами.

Основні результати дослідження, ступінь їх наукової новизни та значущості. Отримані в процесі дослідження наукові результати в сукупності дозволили розв'язати важливе науково-прикладне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій формування механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу в Україні в умовах євроінтеграції на основі розробки науково-методичного підходу щодо інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств, визначення диференційованих стратегічних моделей розвитку підприємств, що дало змогу поєднати стратегічні підходи до диверсифікації, інтеграції, кластеризації та інституційної підтримки бізнесу в єдину логіку управлінських рішень.

Основні положення, що визначають наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у такому:

уперше:

- розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств на основі авторського індексу DI, який поєднує диверсифікаційний блок - широту продуктового або сервісного портфеля, динаміку його зміни і перехід до напрямів із вищою доданою вартістю та інтеграційний блок, що охоплює експортну орієнтацію, включеність у ланцюги створення вартості і наявність інтеграційних механізмів;

- запропоновано типологізацію українських підприємств за рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку на основі значень інтегрального індексу DI, що дозволило виокремити групи підприємств із низьким, середнім, високим і дуже високим рівнем розвитку і пов'язати кожен групу з відповідною стратегічною моделлю;

удосконалено:

- визначення поняття «диверсифікація», що усуває звужене трактування її виключно як продуктового чи ринкового розширення. На відміну від поширених підходів, авторське визначення репрезентує диверсифікацію як багатовимірну управлінську категорію, яка поєднує стратегічний вимір (системну

трансформацію архітектури бізнесу з метою підвищення довгострокової стійкості та адаптивності) і тактичний вимір (інструмент розподілу ризиків через формування збалансованого портфеля напрямів діяльності);

- дорожня карта експортної адаптації українських підприємств терміном до 2030 р. як прикладний інструмент управління виходом на ринки ЄС, у якому процес експортної адаптації був розкладений на п'ять послідовних етапів із фіксацією для кожного етапу конкретних дій і інструментів, очікуваних результатів через ключові показники ефективності, типових ризиків реалізації;

- модель оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій, у якій кожен управлінський захід розглядається як фактор впливу на конкретні компоненти індексу DI. На цій основі сформовано зв'язок «захід - компонент DI - очікуваний ефект», що дозволяє оцінювати результативність рекомендацій через зміну параметрів диверсифікаційного та інтеграційного розвитку підприємств;

- багаторівнева інституційно-інструментальна матриця ризиків і можливостей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств, яка системно поєднує стратегії, механізми та інструменти на мікро-, мезо- та макрорівнях управління й дозволяє узгоджено оцінювати їх вплив у горизонті до 2030 року. На відміну від наявних підходів, що переважно зосереджуються на окремих рівнях або інструментах підтримки, запропонована матриця забезпечує цілісне бачення асиметрій і точок узгодження між підприємствами, кластерами та державною політикою, фіксуючи не лише потенційні вигоди, а і ризики реалізації відповідних стратегій;

набули подальшого розвитку:

- систематизація теоретичних підходів до співвідношення диверсифікації та інтеграції шляхом поєднання ресурсної теорії, теорії трансакційних витрат, еволюційної теорії фірми, концепції синергії та організаційної амбідекстерності в єдину логіку пояснення стратегічної поведінки підприємств;

- підхід до аналізу інтеграційної активності українського бізнесу, який доповнено авторською періодизацією розвитку M&A і більш ширшим трактуванням інтеграції як сукупності капітальних, контрактних, мережових, кластерних і ланцюгових форм взаємодії.

Практичне значення роботи полягає у тому, що розроблені в дисертації положення, моделі, механізми та аналітичні підходи доведено до рівня прикладних інструментів, придатних для використання у діяльності українських підприємств, органів державного управління, регіональних інституцій підтримки бізнесу і професійних об'єднань у процесі формування стратегій диверсифіковано-інтеграційного розвитку в умовах євроінтеграції. Отримані результати та розроблені рекомендації є методичною базою розробленого

механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Результати дослідження впроваджено у діяльність конкретних організацій та підприємств. Зокрема, практичне значення для діяльності Адвокатської фірми “СТОЛИЧНИЙ АДВОКАТ” отримали підходи до визначення перспективних напрямів розвитку, управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої бізнес-моделі в умовах трансформації економічного середовища (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження, №115 від “01” травня 2026 р.); багаторівнева інституційно-інструментальна матриця ризиків і можливостей диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств до 2030 року – використана при управлінні проектними ризиками та стратегічному плануванні діяльності КОНСОРЦІУМ «БУДІВЕЛЬНА ГРУПА «ВETERАНИ УКРАЇНИ» (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження, №180 від “22” квітня 2026 р.); профільні карти ринкової адаптації продукції і маркетингових стратегій у країнах ЄС – при плануванні зовнішньоекономічної діяльності та просуванні товарів на ринки Європейського Союзу, а також механізм оцінювання диверсифікаційних та інтеграційних процесів на основі індексу DI – при аналізі ефективності діяльності ТОВ «КАРПЕТА КИЇВ» та визначенні пріоритетних напрямів розвитку (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження, №2015 від “01” травня 2026 р.); рекомендації щодо інституційного механізму виходу підприємств на ринки ЄС, зокрема використання механізмів транскордонної кооперації та партнерських мереж – знайшли практичне значення при реалізації зовнішньоекономічних проектів ТОВ «ЮНІЛЮКС ТРЕЙД» (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження, №01/05 від “01” травня 2026 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну при підготовці матеріалів з навчальних дисциплін “Основи підприємництва” та “Підприємницька діяльність” для освітньо-професійної програми “Підприємництво та комерційна діяльність” спеціальності 076 Підприємництво та торгівля (Довідка №03-74/1261, від 24.06.2026 р.).

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. Основні результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення у 17 наукових публікаціях, з яких 12 статей опубліковано у фахових наукових виданнях України (з них 8 одноосібно), 2 статті – у наукових виданнях, індексованих у міжнародних наукометричних базах даних, та 3 публікації у тезах доповідей міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій 7,85 друк. арк., з яких особисто автору належать 6,4 друк. арк.

Наукові публікації відповідають вимогам п. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої

ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44).

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Hanushchak-Yefimenko L. M., Kasumov T. A. Modern realia of business process diversification within the European integration framework. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3(8). С. 21–32.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.2>. (0,5 друк. арк.).
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19898>
Особистий внесок автора: визначено підходи до оцінювання сучасних тенденцій диверсифікації бізнес-процесів.
2. Hanushchak-Yefimenko L. M., Shkoda M. S., Kasumov T. A. The benefit of the selling proposition uniqueness in modern business process diversification realia from the European integration development perspective. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 4(9). С. 20–29.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.3> (0,5 друк. арк.).
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/21051>
Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив євроінтеграційних процесів на конкурентоспроможність підприємств.
3. Касумов Т. А. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей у системі управління конкурентоспроможністю компанії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4. С. 128–142.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.15> (0,6 друк. арк.).
URL: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1382>
4. Ганущак-Єфименко Л. М., Шкода М. С., Касумов Т. А. Моніторинг формування брендингу текстилю та одягу на європейських ринках. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5. С. 87–100.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.9> (0,7 друк. арк.).
URL: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1392>
Особистий внесок автора: визначено ключові фактори формування конкурентних переваг українських виробників.
5. Касумов Т. А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 126-135.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.11> (0,5 друк. арк.).
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27107>
6. Kasumov T. A. Analysis of the European light industry market: growth prospects and development barriers. *Менеджмент*. 2024. Vol. 40, No. 2. С. 9-21.

DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.2.1> (0,7 друк. арк.).

URL: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/mng/article/view/1793>

7. Касумов Т. А. Диверсифікація бізнес-процесів в умовах євроінтеграції: основні мотиви і цілі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-275-50-59> (0,5 друк. арк.).

URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24_topic_Teymur-A.-Kasumov-50-59.pdf

8. Касумов Т. А. Особливості розвитку американського та китайського ринку легкої промисловості: порівняльний аспект. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5 (22). С. 30–42.

DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.3> (0,6 друк. арк.).

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/33560>

9. Касумов Т. А. Сучасні підходи до оцінювання ефективності диверсифікації бізнес-процесів в нестабільних економічних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 34–44.

DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-34-44> (0,5 друк. арк.).

URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24_topic_Teymur-A.-Kasumov-34-44.pdf

10. Касумов Т. А. Маркетплейси в Україні в умовах цифрових метаморфоз: тренди, виклики та стратегічні орієнтири. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 6 (23). С. 64–75.

DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.7> (0,5 друк. арк.).

URL: <https://jrnл.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1768>

11. Kasumov T. Modern types of business process diversification strategies in the context of european integration. *Менеджмент*. 2025. № 1 (41). С. 9-24.

DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.1> (0,5 друк. арк.).

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/33264>

12. Касумов Т. А. Стратегічні аспекти розвитку торговельних мереж і маркетплейсів у країнах Європи в умовах глобальних викликів. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 1 (24). С. 117–128.

DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.8> (0,5 друк. арк.).

URL: <https://jrnл.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1789>

**Статті у наукових виданнях, індексованих у міжнародних
наукометричних базах даних, у тому числі Scopus та Web of Science**

13. Kasumov T. A. Assessment of the state of Ukraine's light industry market and possible paths to its recovery. *Actual Issues of Modern Science. European Scientific e-Journal*. 2025. No. 37. P. 17–26.

DOI: <https://doi.org/10.47451/ecn2025-04-01> (0,7 друк. арк.).

URL: <https://journals.eiid.eu/index.php/esej/article/view/155>

14. Shkoda M., Kupchyshyna O., Kasumov T., Bernatska I., Burda N., Stepanova O., Zaritska N., Rusina Y. Analysis of innovative projects of technological management of cluster partnership and business diversification during the post-war recovery and European integration of the national economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, № 4. P. 619–631.

DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.56>. (0,8 друк. арк.).

URL: <https://reference-global.com/download/article/10.15544/mts.2024.56.pdf>

Особистий внесок автора: здійснено аналіз механізмів диверсифікації бізнесу і розвитку кластерного партнерства в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Наукові публікації відповідають вимогам п. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44).

Апробація результатів дослідження. Апробація результатів дослідження.

Теоретичні, методичні та практичні положення дисертаційної роботи доповідались на 3 міжнародних та 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях: III Всеукраїнська конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (м. Київ, 17 листопада 2022 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (м. Київ, 2022 р.); IV Всеукраїнська конференція «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (м. Київ, 17 листопада 2023 р.); V Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 23 квітня 2024 р.); VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 29 квітня 2025 р.).

Оцінка мови та стилю дисертації. Текст дисертації викладено державною мовою з дотриманням норм сучасної української наукової мови. Стель викладу матеріалу є логічним, послідовним, аргументованим та відповідає вимогам, що висуваються до дисертаційних досліджень. Використана наукова термінологія є коректною та узгодженою зі змістом роботи, а мовностилістичне оформлення забезпечує належний рівень сприйняття та інтерпретації результатів дослідження. Дисертація оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40.

Загальний висновок. Вважати, що дисертаційна робота Касумова Теймура Анатолійовича на тему «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за актуальністю, ступенем новизни, науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам п. 5-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44), вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», та відповідає напряду освітньо-наукової програми Київського національного університету технологій та дизайну за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Рекомендувати дисертаційну роботу Касумова Теймура Анатолійовича на тему «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів», подану на здобуття ступеня доктора філософії, до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Головуючий на засіданні,

д.е.н., професор,

професор кафедри менеджменту



Олена ВАРТАНОВА

05.05.2026 р.



Підпис *О. Вартанової*
Згодую
ПІДПИСАНО
О. Вартанової