

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, професора

Павліхи Наталії Володимирівни

на дисертаційну роботу

Полікровського Романа Степановича

«ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ»,

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

з галузі знань 07 Управління та адміністрування

за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність дослідження теми дослідження

Імплементация проєктного підходу в управлінні розвитком територіальних громад є вкрай актуальною в сучасних умовах підвищеної турбулентності та невизначеності, спричиненої як зовнішніми викликами (збройна агресія, глобальні кризи, екологічні загрози), так і внутрішніми трансформаціями (децентралізація, цифровізація, соціальні зміни). Саме цей підхід забезпечує можливість перетворювати стратегічні пріоритети на конкретні проєкти з чіткими цілями, ресурсним забезпеченням, термінами реалізації та механізмами оцінювання результатів.

В умовах повномасштабної війни в Україні внаслідок російської агресії громади стикаються з дефіцитом фінансових, людських та інфраструктурних ресурсів, що вимагає максимально ефективного управління. Проєктний підхід дозволяє концентрувати зусилля на ключових напрямках відновлення, уникати розпорошення ресурсів та швидко реагувати на зміну обставин.

Окрім цього, децентралізаційна реформа підвищила відповідальність органів місцевого самоврядування за результати своєї діяльності. Наявність проєктних офісів, використання портфельного управління та стандартизованих процедур моніторингу й оцінювання стає обов'язковою умовою забезпечення прозорості та підзвітності перед громадою, а також підвищення її інвестиційної привабливості.

Цифрова трансформація та впровадження інноваційних інструментів управління дозволяють громадам залучати грантові ресурси, розвивати державно-приватні партнерства, забезпечувати інтеграцію у транскордонні та міжнародні програми співпраці. Використання електронних платформ для управління проектами, аналітичних систем і зворотного зв'язку зі стейкхолдерами значно підсилює ефективність управлінських рішень.

Крім того, впровадження проєктного підходу сприяє розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування: підвищує компетентність працівників у сфері планування, реалізації та контролю за проєктами, формує культуру управління результатами. Це, у свою чергу, посилює фінансову стійкість, самодостатність і конкурентоспроможність громад.

Актуальність дослідження зумовлена потребою створення цілісної методологічної та організаційної бази для впровадження проєктного підходу на рівні територіальних громад. Це дозволить забезпечити їхню стійкість, адаптивність та розвиток у довгостроковій перспективі, роблячи громади здатними не лише відновлюватися після криз, а й формувати нову якість життя для своїх мешканців. Таким чином, дисертаційна робота Полікровського Романа Степановича на тему «Імплементация проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади» є важливим і своєчасним дослідженням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами

Дисертаційне дослідження органічно вписується у поточні дослідницькі пріоритети Західноукраїнського національного університету, що спрямовані на вивчення проблем публічного управління, менеджменту – в умовах трансформацій та локального розвитку. Наявність апробацій результатів, систематична публікаційна активність здобувача, а також участь у наукових і практичних конференціях підтверджують сталість дослідницької траєкторії Полікровського Романа Степановича та її узгодженість з науковими програмами кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та університету.

Результати дисертаційної роботи знайшли відображення у науково-дослідних темах, що виконуються професорсько-викладацьким складом, докторантами, аспірантами та здобувачами кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Зокрема, у 2018–2022 рр. вони інтегровані у дослідження «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (державний реєстраційний номер 0118U003181). У 2023–2025 рр. напрацювання дисертації розвиваються в межах теми «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), у рамках якої виконувався розділ «Імплементация проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади».

Важливо підкреслити, що проєктний підхід до управління є міждисциплінарним і передбачає інтеграцію знань з управлінської теорії, публічної політики, економіки, інформаційних технологій та права. Саме тому дисертаційне дослідження не лише кореспондує з планами наукових досліджень кафедри, а й підсилює їхню міждисциплінарну складову, забезпечуючи створення інтелектуальних «містків» між суміжними науковими напрямками.

Оцінка рівня оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності

Здобувач продемонстрував високий рівень оволодіння методологією наукової діяльності, що підтверджується змістовною побудовою дисертаційного дослідження, глибиною обґрунтування теоретичних положень та практичними результатами. У роботі розглянуто важливу наукову проблему – необхідність застосування проєктного підходу під час розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад у сучасних умовах.

Методологічні основи дослідження розвитку територіальних громад побудовані на фундаментальних положеннях системного підходу, теорії публічного управління та сучасних концепціях стратегічного менеджменту. Вони ґрунтуються на поєднанні інструментів проєктного менеджменту,

принципів сталого розвитку та децентралізації, що забезпечує цілісність, інноваційність та результативність управлінських рішень.

Автором обґрунтовано власне трактування поняття «проектний підхід в управлінні розвитком територіальної громади» як управлінської концепції та методики, що реалізується у формі стратегічних і тактичних завдань через упровадження окремих проєктів з чіткими цілями, ресурсними обмеженнями та критеріями результативності. Таке визначення свідчить про глибоке розуміння наукових категорій і здатність до їх методологічного переосмислення.

Розроблена автором модель удосконалення управління розвитком Збаразької міської територіальної громади із застосуванням проєктного підходу відзначається комплексністю й інноваційністю. Вона охоплює організаційно-функціональні та інструментальні напрями: створення проєктного офісу, інтеграцію цифрових інструментів управління (Trello, Asana, Microsoft Project), розвиток міжвідомчої координації, підготовку та впровадження стратегічних проєктів, запровадження систем моніторингу й оцінки, залучення громадськості та підвищення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Важливим свідченням наукової зрілості здобувача є вміння інтегрувати зарубіжний досвід у вітчизняні практики управління, адаптувати його до локальних умов та враховувати специфіку соціально-економічного розвитку територіальних громад. Зокрема, ідентифіковано шляхи впровадження кращих практик проєктного менеджменту, таких як створення центрального офісу управління проєктами, уніфікація підходів, цифровізація управлінських процесів та стимулювання приватних інвестицій у територіальні ініціативи.

Здобувач продемонстрував володіння сучасними методами аналізу, синтезу та порівняння, уміння формувати практичні рекомендації щодо розвитку громад, а також визначати ключові компетентності посадових осіб для ефективного впровадження проєктного підходу. Комплексність дослідження, орієнтація на інноваційність та міжсекторальну взаємодію підтверджують здатність автора здійснювати науковий пошук на високому рівні й формувати нові науково-прикладні підходи.

Отже, дисертація засвідчує, що здобувач оволодів методологією наукової діяльності на достатньо високому рівні, що проявляється у вмінні поєднувати теоретичні засади з практичними інструментами управління, інтегрувати міжнародний досвід у локальний контекст та пропонувати інноваційні рішення для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Оцінка новизни представлених результатів дослідження

Представлене дисертаційне дослідження відзначається значною науковою новизною, що полягає у системному та теоретично обґрунтованому доведенні доцільності застосування проєктного підходу до формування й реалізації стратегій розвитку територіальних громад в умовах сучасних трансформацій. Новизна підтверджується як уперше запропонованими науковими положеннями, так і суттєвим удосконаленням існуючих підходів та розвитком наукових категорій.

Автором вперше у науці сформовано та апробовано модель удосконалення процесу управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу, що здійснено на прикладі Збаразької ТГ. Її комплексність полягає у поєднанні організаційно-функціональних та інструментальних напрямів: створення проєктного офісу, інтеграції цифрових інструментів управління (Trello, Asana, Microsoft Project), розвитку міжвідомчої координації, формування стратегічних проєктів, впровадження системи моніторингу й оцінки, посилення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Запропонована модель має прикладну цінність, оскільки дозволяє інституційно та інструментально підсилити ефективність управління розвитком території.

Заслужовують на увагу удосконалений науковий підхід до розкриття ролі механізмів проєктного управління у втіленні стратегій розвитку громад, що тепер розглядається крізь призму їх здатності забезпечувати ресурсну ефективність, прозорість, залучення громадськості та формування культури управління, орієнтованої на результат; а також методологічні засади вибору

зарубіжних практик проєктного менеджменту, які можуть бути адаптовані в українських громадах, що підвищує валідність і гнучкість управлінських рішень.

Діяльна парадигма розвитку соціально-економічного, екологічного та фінансово-інвестиційного потенціалів територіальних громад, представлена у дисертації, має значну наукову новизну, оскільки автором запропоновано як цілісну інтегративну модель, що поєднує локальну специфіку розвитку громади з інноваційними механізмами управління та транскордонною співпрацею. Її унікальність полягає у відході від традиційного програмно-цільового підходу та трансформації стратегій розвитку у портфель конкретних проєктів і діяльностей з вимірюваними ефектами соціальної, економічної та екологічної результативності.

Новизна також виявляється у системному поєднанні трьох потенціалів (соціально-економічного, екологічного та фінансово-інвестиційного) з використанням сучасних цифрових інструментів, механізмів партисипації, змішаних фінансових моделей та транскордонних партнерств. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність реалізації стратегій розвитку, забезпечує інституційну сталість, мобілізацію додаткових ресурсів та формує нову культуру управління на місцевому рівні, що робить його вагомим внеском у розвиток науки публічного управління та практики місцевого самоврядування.

Наукова новизна дослідження Полікровського Романа Степановича полягає в удосконаленні переліку ключових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування, які є критично важливими для ефективного впровадження проєктного підходу, а також у визначенні конкретних інструментів для їх набуття. Автор обґрунтував необхідність розвитку стратегічного мислення, управління ресурсами, фінансового менеджменту, комунікаційних навичок, цифрової грамотності, умінь з моніторингу та оцінки проєктів, а також запропонував практичні засоби їх формування – спеціалізовані тренінги й курси, застосування сучасних ІТ-платформ, коучинг та наставництво, участь у професійних обмінах і конференціях. Такий підхід не лише розширює наявні методологічні підходи до розвитку управлінських компетентностей, а й

забезпечує формування висококваліфікованого кадрового ресурсу, здатного реалізовувати інноваційні проєкти та підвищувати результативність управління розвитком громад.

У дисертаційному дослідженні удосконалено систему інформаційного інструментарію для проєктної діяльності територіальних громад, що є важливим елементом наукової новизни роботи. Автор запропонував комплексне поєднання електронного документообігу, аналітичних платформ для збору й обробки даних, автоматизації управлінських процесів, інтегрованих інформаційних систем та інструментів громадської участі. На відміну від традиційних підходів, де ці засоби застосовуються фрагментарно, дана система розглядається як цілісна архітектура, що забезпечує прозорість прийняття рішень, підвищує ефективність управлінських процедур, створює можливості для моніторингу й оцінки результатів у режимі реального часу та сприяє залученню стейкхолдерів до формування й контролю реалізації проєктів.

Новизна полягає у розробленні методологічно обґрунтованої та практично орієнтованої моделі цифрової підтримки проєктного підходу, яка не лише підвищує результативність управління розвитком громад, але й формує нову культуру публічного управління, засновану на відкритості, інноваційності та партнерстві з громадськістю.

У дисертаційному дослідженні подальшого розвитку набули наукові трактування ключових понять, зокрема «управління проєктом», «проєктний підхід в управлінні розвитком територіальної громади» та «концепція організації управління проєктами в територіальних громадах». Вони доповнені акцентом на інноваційність, забезпечення сталого розвитку та активне залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень, що підвищує їхню практичну значимість і актуалізує орієнтацію на демократичні принципи врядування.

Також удосконалено підхід до методологічних особливостей застосування проєктного менеджменту в українських громадах, який тепер враховує умови воєнного та повоєнного відновлення, необхідність мобілізації внутрішніх і зовнішніх інвестицій, упровадження цифрових технологій та інтеграцію

інноваційних механізмів управління. Такий розвиток підкреслює не лише адаптивність наукових положень до сучасних викликів, але й їхню здатність формувати нові орієнтири для підвищення ефективності управління розвитком територіальних громад у складних суспільно-економічних умовах.

Таким чином, наукова новизна результатів полягає у створенні комплексної методологічної та практичної бази для впровадження проєктного підходу в управління розвитком територіальних громад. Запропоновані положення відрізняються системністю, багаторівневим охопленням і орієнтацією на практичне застосування, що свідчить про високий рівень наукової самостійності здобувача та значний внесок у розвиток сучасної науки про публічне управління і місцевий розвиток.

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні теоретичних положень та прикладних рекомендацій, які можуть бути безпосередньо використані для вдосконалення управління розвитком територіальних громад на основі проєктного підходу. Запропоновані автором підходи дозволяють адаптувати міжнародний досвід до українських реалій, що підвищує ефективність місцевого самоврядування, сприяє мобілізації інвестицій та забезпечує сталий розвиток у складних соціально-економічних умовах. Використання сучасних цифрових інструментів управління та впровадження концептуальної моделі удосконалення процесу управління громадами створює передумови для структурованого планування, якісної координації й контролю реалізації проєктів, а також для ефективного використання ресурсів. Розроблені рекомендації підвищують професійний рівень кадрів органів місцевого самоврядування, що сприяє успішній реалізації проєктів і загальному розвитку територій.

Практична значущість дослідження підтверджується їх використанням у діяльності Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування

«Асоціація міст України» (довідка № 6-2/25 від 10.04.2025 р.), Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка № 01-4264/09 від 23.04.2025 р.), Тернопільської обласної ради (довідка № 09/333 від 14.04.2025 р.), Шумської міської ради Тернопільської області (довідка № 03-06/963 від 25.04.2025 р.). Окрім того, матеріали дисертації знайшли застосування у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету при викладанні дисциплін «Управління проєктами», «Управління державною і комунальною власністю», «Муніципальний менеджмент», а також у процесі виконання студентами курсових і кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Менеджмент» (довідка № 126-24/819 від 08.04.2025 р.).

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

Достовірність результатів, отриманих у дисертаційній роботі, забезпечується використанням широкої інформаційної бази, що включає законодавчі та нормативні акти України, матеріали з періодичних видань, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, інтернет-ресурси, а також результати власних досліджень здобувачки. Така різнобічна база даних сприяє глибокому і всебічному аналізу досліджуваної проблематики.

Ступінь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, визначається комплексним використанням сучасних методів наукового пізнання, поєднанням теоретичного аналізу та емпіричних досліджень, а також системним підходом до оцінки управлінських процесів у територіальних громадах.

Висунуті Полікровським Романом Степановичем положення і рекомендації отримали підтвердження у процесі апробації на науково-практичних конференціях, у фахових публікаціях, а також у практичному впровадженні результатів дослідження в діяльність органів місцевого

самоврядування та профільних інституцій. Це засвідчує не лише їхню наукову обґрунтованість, але й прикладну цінність, що підтверджує високий ступінь достовірності та практичної значущості напрацювань автора.

Оцінка структури та змісту роботи, самостійності її виконання

Структура дисертаційної роботи Полікровського Романа Степановича відповідає вимогам до наукових досліджень, забезпечуючи логічну послідовність та чітке викладення матеріалу. Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, списку опублікованих праць за темою дисертації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Кожний розділ має чітке змістове навантаження, узгоджений з метою та завданнями дослідження, а виклад матеріалу відзначається науковою аргументованістю та практичною спрямованістю. Зміст дисертації відображає системний підхід до розкриття проблеми впровадження проєктного підходу в управління розвитком територіальних громад, поєднує теоретичні узагальнення з емпіричними спостереженнями та практичними рекомендаціями. Стил викладу характеризується науковою коректністю, використанням сучасного понятійно-категоріального апарату та обґрунтованими висновками. Дисертаційна робота виконана самостійно, що підтверджується авторським трактуванням ключових понять, запропонованими моделями, методичними підходами та практичними рекомендаціями, які мають елементи наукової новизни й свідчать про високий рівень дослідницької самостійності здобувача.

Таким чином, дисертаційна робота Полікровського Романа Степановича демонструє високу якість виконання, структурованість і наукову цінність, що підтверджується логічною побудовою роботи, глибиною аналізу та самостійністю виконання.

Відсутність порушення академічної доброчесності

Результати перевірки дисертаційної роботи та пов'язаних публікацій свідчать про відсутність академічного плагіату, фабрикацій чи фальсифікацій. У роботі представлені виключно результати досліджень, проведених здобувачем, що підкреслює її самостійність і наукову доброчесність.

Всі використані джерела, включаючи наукові публікації, нормативні акти, статистичні дані та інші матеріали, належним чином процитовані з відповідними бібліографічними посиланнями. Це забезпечує високий рівень наукової етики і підтверджує дотримання академічних стандартів у роботі.

Таким чином, дисертаційна робота повністю відповідає вимогам академічної доброчесності, демонструючи чесність і прозорість у представленні наукових результатів та дотримання етичних норм у науковій діяльності.

Висновок про кількість наукових публікацій, повноту опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача

За тематикою дисертаційної роботи опубліковано наукові праці загальним обсягом 4,15 друкованих аркушів, з яких особисто автору належить 3,06 друкованих аркушів. До них входять: 5 статей у фахових наукових виданнях загальним обсягом 3,63 друкованих аркушів (з них особисто автору належить 2,74 друкованих аркушів); 4 публікації апробаційного характеру загальним обсягом 0,52 друкованих аркушів (з них особисто автору належить 0,32 друкованих аркушів).

Опубліковані праці повністю відображають основні положення й результати дисертаційного дослідження, що свідчить про повноту та всебічність їх оприлюднення. Основні теоретичні узагальнення, практичні рекомендації та висновки, викладені в дисертації, пройшли апробацію на наукових конференціях і визнані науковим співтовариством.

Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Усі результати, викладені в ній, належать особисто здобувачу та є його власним науковим доробком, що підтверджує високий рівень самостійності, відповідальності й наукової доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Водночас у дисертації присутні окремі елементи, що відкривають простір для наукової дискусії та потребують додаткового теоретичного осмислення та аргументації. Аспекти, які вимагають подальшого розгортання та уточнення, можна сформулювати наступним чином:

1. У дисертації детально розкрито сутність класичного проєктного підходу, проте поза увагою залишаються сучасні адаптивні методології (Agile, Scrum, Lean), які дедалі частіше використовуються навіть у публічному секторі. Відсутність їхнього глибшого аналізу звужує можливості формування універсальної концептуальної моделі управління проєктами для територіальних громад. Дискусійним є питання: чи можна інтегрувати ці методології у систему публічного управління без втрати її ієрархічності та нормативної визначеності? Подальші дослідження мали б спрямовуватися на моделювання гібридних систем управління, які б поєднували стабільність традиційних методик і гнучкість адаптивних.

2. У тексті роботи простежується різне трактування понять «проєктний офіс» та «цифрова платформа громади». В одних розділах вони розглядаються як організаційні інструменти, в інших – як концептуальні підходи до управління. Така багатозначність робить дослідження гнучким, але водночас створює простір для наукової дискусії. Більш чітке окреслення дефініцій із врахуванням міжнародних стандартів (наприклад, ISO 21500:2021 з управління проєктами) сприяло б підвищенню методологічної цілісності роботи. Це дозволило б уникнути можливих суперечностей при використанні результатів дослідження на практиці.

3. Дисертант слушно визначив ключові компетентності посадових осіб, проте бракує системної моделі їх розвитку. У світовій практиці існують різні підходи до оцінювання компетентностей (IPMA Individual Competence Baseline, PMI Talent Triangle), які можна було б інтегрувати в українські реалії. Без цього визначення компетентностей виглядає дещо декларативним. Дискусійним є також питання – чи достатньо лише навчання та підвищення кваліфікації, чи потрібна комплексна інституційна система розвитку компетентностей (наприклад, через національні центри підготовки кадрів).

4. У дисертації обґрунтовано доцільність створення проєктних офісів у громадах, однак недостатньо розкрито проблему ресурсного забезпечення їх діяльності. Бракує конкретних пропозицій щодо кадрового складу, фінансування, нормативної бази та джерел інвестицій. В умовах децентралізації це питання є критичним, адже обмежені ресурси часто стають головним бар'єром для ефективного управління. Дискусійним залишається питання: чи має проєктний офіс бути автономною структурою, чи інтегрованою частиною виконавчих органів місцевої ради? Подальші дослідження могли б надати модель оптимального співвідношення витрат та ефективності.

5. Автор обґрунтовано підкреслює роль цифрових платформ, проте майже не приділяє уваги питанню їхньої інтеграції з уже наявними інформаційними системами (наприклад, «Прозорро», «Дія», реєстри Мін'юсту). Відсутність аналізу можливих конфліктів сумісності та кіберзагроз залишає відкритим поле для наукової дискусії. Особливо актуальним є питання кіберзахисту даних органів місцевого самоврядування, що в умовах воєнного часу набуває особливої ваги. Подальші дослідження могли б зосередитися на створенні комплексної системи безпечної інтеграції цифрових рішень у громадах.

6. У роботі запропоновано низку індикаторів оцінювання результативності, проте більшість із них мають якісний характер (наприклад, «підвищення рівня довіри громади», «покращення комунікації»). Це робить їх важливими, але недостатньо придатними для об'єктивного вимірювання.

Необхідно доповнити методичний інструментарій кількісними показниками: рентабельність інвестицій (ROI), індекс своєчасності реалізації, коефіцієнт перевищення бюджету тощо. Відсутність таких метрик залишає відкритим питання щодо можливості порівняння ефективності різних громад та формування національних рейтингів управління.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Полікровського Романа Степановича «Імплементація проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади» являє собою цілісну й завершену наукову працю. У дисертації досягнуто науково обґрунтованих результатів, що вносять суттєвий вклад у розвиток теорії та практики публічного управління, зокрема у формування і впровадження проектного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування, удосконалення механізмів функціонування проектних офісів, цифровізації управлінських процесів та розвитку компетентностей посадових осіб.

Отримані результати розширюють наукові уявлення про сучасні інструменти управління розвитком територіальних громад та формують методичне підґрунтя для їх ефективного застосування в умовах децентралізації та суспільних трансформацій.

Робота виконана на високому науково-методичному рівні, характеризується логічною структурованістю та комплексністю, містить наукову новизну та має значну практичну цінність. Публікації автора відображають ключові положення дисертаційної роботи.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу дисертації, можна зробити висновок, що робота «Імплементація проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), «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 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами), а її автор, Полікровський Роман Степанович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
та управління проектами Волинського національного
університету імені Лесі Українки

Наталія ПАВЛІХА

Підпис *Павліха*
ЗАСВІДЧУЮ
Вчений секретар університету

