

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертаційної роботи Іванова Микити Сергійовича на тему: «Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості» що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Дисертаційна робота Іванова Микити Сергійовича на тему: «Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості» була розглянута на розширеному науковому семінарі, який був проведений 17 березня 2026 року на базі кафедри управлінських технологій, відповідно до Наказу № 7п-4 від 09 березня 2026 року та 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 року № 44, з метою надання висновку про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Іванова Микити Сергійовича.

Результати проведення та обговорення презентації результатів дисертації Іванова Микити Сергійовича на вище зазначеному семінарі відображаються у цьому висновку.

1. Актуальність теми дослідження. Пакувальна промисловість є важливою складовою ланцюгів постачання, забезпечуючи збереження, транспортування та конкурентоспроможність продукції. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища малі підприємства особливо вразливі до багаточисельних ризиків. Вони мають обмежений доступ до фінансових ресурсів та залежать від коливань попиту і цін на сировину. Це посилює потребу в ефективному управлінні їх фінансовою стійкістю.

Фінансова стійкість є ключовою передумовою безперервного функціонування підприємства та його розвитку. Для малих підприємств пакувальної промисловості вона визначає здатність своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати ліквідність. В умовах зростання конкуренції та інтеграції у міжнародні ринки питання фінансової стабільності набуває ще

більшої ваги. Особливо це актуально в умовах змін економічних циклів, фінансових криз і воєнних викликів, що впливають на сучасне бізнес-середовище. Крім того, пакувальна промисловість зазнає значного впливу інноваційних змін, зокрема впровадження екологічних матеріалів і технологій. Це потребує додаткових інвестицій, що підвищує фінансове навантаження на малі підприємства. Відтак, ефективне управління фінансовими ресурсами стає необхідною умовою їх діяльності. Важливим є також забезпечення оптимальної структури капіталу та мінімізація фінансових ризиків.

Управління фінансовою стійкістю сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств. Це відкриває можливості для залучення зовнішнього фінансування та розширення діяльності. Рациональне використання ресурсів дозволяє підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції. Водночас недосконалість системи управління може призвести до банкрутства навіть потенційно прибуткових підприємств.

Таким чином, актуальність теми дисертаційного дослідження Іванова М.С. полягає в теоретичному дослідженні та практичному вирішенні питань, що полягають в обґрунтуванні концептуальних засад фінансової стійкості підприємств в умовах економічної циклічності, моніторингу впливу економічних коливань на фінансовий стан суб'єктів малого підприємництва, оцінюванні рівня фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості, розробці стратегічних напрямів забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємств до змін фаз економічного циклу.

Запропоноване дослідження має високу наукову та практичну значущість, його наукові положення, отримані висновки й розроблені науково-практичні рекомендації є підґрунтям впровадження практичних дій спрямованих на удосконалення системи управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.
Дисертаційну роботу виконано у відповідності з планом наукових досліджень

Університету «КРОК» у межах тем науково-дослідних робіт «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378) та «Напрями трансформації національної фінансової системи в економічному циклі» (державна реєстрація № 0123U102899), де автором здійснено обґрунтування стратегічних пріоритетів управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості у контексті циклічності розвитку економіки в умовах війни та повоєнного відновлення.

3. Формулювання наукового завдання, нове вирішення якого одержано в дисертації. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та формування науково-практичних рекомендацій щодо зміцнення системи управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені й вирішені наступні завдання:

- досліджено вплив чинника часу та циклічності економічного розвитку на функціонування малих підприємства, виокремивши специфіку прояву фаз економічного циклу в межах його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для обґрунтування засад стратегічної адаптації до ринкових коливань;

- обґрунтовано концептуальні підходи до визначення категорії фінансова стійкість підприємства та розкрити її зміст як об'єкта стратегічного управління в системі фінансового менеджменту;

- удосконалено методичні підходи до оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства шляхом розробки комплексної моделі діагностики, що поєднує аналіз забезпеченості запасів джерелами фінансування, систему відносних коефіцієнтів з урахуванням детермінант зовнішнього середовища;

- розроблено багаторівневу методику комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства, що базується на комбінуванні аналізу забезпеченості запасів джерелами фінансування, системи фінансових коефіцієнтів та

інтегрального оцінювання із застосуванням узагальненої функції Харрінгтона;

- удосконалено методика декомпозиції сценарного підходу до оцінювання фінансової стійкості підприємства на основі когнітивного моделювання, що передбачає врахування взаємозв'язків між вихідними (внутрішніми та зовнішніми) чинниками і проміжними результуючими показниками в умовах циклічної нестабільності економіки;

- удосконалено методичний підхід до ідентифікації та оцінювання сукупності ризиків (поведінкових, репутаційних, військових та грантових) як підґрунтя для зміцнення фінансової стійкості малих підприємств в умовах воєнного стану та цифрової трансформації бізнесу;

- визначено стратегії управління фінансовою стійкістю малих підприємств у межах адаптивного механізму реагування на зміну фаз економічного циклу;

- обґрунтовано стратегічні напрями зміцнення фінансової стійкості малих підприємств на основі моделювання ігор з «природою», що дозволяє обрати оптимальну модель поведінки суб'єкта господарювання залежно від фази економічного циклу та сценаріїв розвитку військово-політичної ситуації.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та науково-прикладні аспекти управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості в умовах циклічності розвитку економіки.

Наукове завдання полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад фінансової стійкості підприємства в умовах економічної циклічності, моніторингу впливу економічних коливань на фінансовий стан суб'єктів малого підприємництва, оцінюванні рівня фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості, розробці стратегічних напрямів забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємств до змін фаз економічного циклу.

4. Наукова новизна отриманих результатів. У дисертації **вперше запропоновано методика розрахунку інтегрального показника фінансової**

*стійкості підприємства, що передбачає врахування системи відносних показників автономії, залежності, маневреності та фінансового левериджу; нормалізацію натуральних значень фінансових критеріїв та їх перетворення у безрозмірну форму для забезпечення порівнянності різнопланових даних; використання узагальненої функції Харрінгтона для отримання уніфікованої кількісної оцінки якості фінансового стану; лінгвістичну інтерпретацію отриманих результатів за відповідною шкалою інтервалів, що дозволяє диференціювати рівень стійкості від критичного до високого; **удосконалено:** *теоретико-методичні засади дослідження впливу циклічності на функціонування підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, базується на ідентифікації зон фінансово-економічного стану (від зони допустимого комфорту до зони надмірного рівня загрози) відповідно до фаз економічного циклу; це дозволяє синхронізувати тривалість внутрішніх циклів (операційного, фінансового, інвестиційного) із загальною макроекономічною динамікою для забезпечення стратегічної стійкості та адаптивності підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища; концептуальні підходи до визначення категорії фінансова стійкість підприємства в системі фінансового менеджменту через обґрунтування її ролі як стратегічного об'єкта управлінського впливу, що, на відміну від існуючих, базується на трактуванні стійкості як динамічного стану, здатного нейтралізувати негативний вплив ендогенних та екзогенних чинників, забезпечуючи при цьому не лише збереження платоспроможності, а й безперервний розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності; методичні підходи до оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства, у рамках яких обґрунтовано необхідність застосування комплексної діагностики, що базується на інтеграції результатів аналізу забезпеченості запасів джерелами фінансування та системи фінансових коефіцієнтів; при визначенні рівня стійкості доцільно використовувати авторську скорингову модель, оцінка показників у межах якої здійснюється з урахуванням детермінованого впливу чинників зовнішнього середовища та дозволяє класифікувати стан підприємства за ступенем ризику втрати фінансової**

рівноваги; *методику управління фінансовою стійкістю підприємства за рахунок використання сценарного підходу на основі когнітивного моделювання шляхом визначення системи взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, обґрунтування проміжних результуючих показників та побудови динамічних моделей (знакових графів), що дає можливість здійснювати багатоваріантне прогнозування рівнів фінансової незалежності в умовах циклічної нестабільності економіки; науково-методичний підхід до управління фінансовою стійкістю малих підприємств через розширення системи ідентифікації ризиків (поведінкових, репутаційних, військових, грантових та цифрових), визначення їх результуючих індикаторів та прогнозування наслідків впливу на економічний потенціал шляхом формування матриці «ризик – напрям зростання», що, на відміну від існуючих, дозволяє трансформувати виявлені загрози у стратегічні можливості відновлення та стабільного розвитку в умовах воєнного стану та цифрової адаптації; **отримали подальший розвиток:** науково-методичні підходи до вибору стратегії управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах невизначеності, що ґрунтуються на застосуванні інструментарію теорії статистичних рішень (ігор з «природою») та передбачають диференціацію управлінських заходів (антикризових, реабілітаційних, стабілізаційних) залежно від сценарних станів військово-політичної ситуації та фаз економічного циклу; науково-методичні підходи до управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнної економіки та циклічних коливань, що ґрунтуються на принципах адаптивності та сценарності і передбачають реалізацію диференційованих стратегій (антикризових, стабілізаційних та стратегій розвитку) залежно від фази економічного циклу та прогнозних станів військово-політичної ситуації.*

5. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються. Теоретичною та методологічною базою дисертації стали основні положення управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної галузі. У процесі виконання дослідження застосовано

сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволило забезпечити цілісність наукової роботи та досягти поставленої мети і завдань.

Достовірність наукових результатів підтверджується логічністю обраної методології, комплексним застосуванням методів дослідження, широким використанням фактичного матеріалу та апробацією теоретичних положень у практичній діяльності малих підприємств пакувальної промисловості. Методологічну базу дисертаційної роботи становлять положення теорій управління, фінансового менеджменту, економічної безпеки, циклічного розвитку, антикризового управління, теорії ігор, а саме: *діалектичний, історико-логічний методи та методика теоретичного узагальнення* при дослідженні генезису теорій циклічності та їх впливу на життєздатність суб'єктів господарювання з метою розширення наукових категорій «фінансова стійкість», «економічний цикл» та «фінансова безпека малого підприємства» (п. 1.1, п. 1.2); *методи морфологічного та компаративного аналізу* при дослідженні теоретичних основ фінансової стійкості та її взаємозв'язку з іншими складовими економічної безпеки підприємства (п. 1.2); *метод системного аналізу та функціонально-системного підходу* при оцінці стану та динаміки зміни рівня фінансової стійкості малих підприємств у різні фази економічного циклу (п. 1.3, п. 3.2); *статистично-аналітичні методи та метод групування* при дослідженні тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні та аналізу впливу макроекономічної нестабільності на показники їхньої платоспроможності (п. 2.1, п. 2.2); *методи кореляційно-регресійного аналізу* при виявленні та кількісному оцінюванні впливу факторів циклічності на інтегральний показник фінансової стійкості підприємств (п. 2.3); *інструментарій теорії ігор* при моделюванні стратегічної поведінки малих підприємств та прийнятті управлінських рішень в умовах конфлікту інтересів і високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища (п. 3.3); *метод когнітивного моделювання* при побудові когнітивної карти взаємовпливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість підприємства, що дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки в складних слабоструктурованих економічних системах (п. 2.3); *методи*

фінансового аналізу та дискримінантні моделі при діагностиці ймовірності банкрутства та оцінці запасів фінансової міцності суб'єктів малого бізнесу (п. 2.1, п. 2.2, п. 2.3); *графічний метод* при відображенні й поданні теоретико-методичного та аналітичного матеріалу (п. 2.1, п. 2.2, п. 2.3); *метод узагальнень* при формуванні висновків дисертаційного дослідження та розробці стратегічних рекомендацій щодо зміцнення фінансової стабільності малих підприємств (п. 3.1, п. 3.3).

Усі положення, що виносяться на захист, підтверджені власними емпіричними розрахунками, аналітикою та апробаційною практикою.

6. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

Теоретичне значення полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління фінансовою стійкістю малих підприємств і поглибленні наукових підходів до її сутності та оцінювання для підприємств пакувальної промисловості. Дослідження сприяє розвитку методичних засад аналізу фінансового стану малих підприємств з урахуванням їх ресурсних обмежень і підвищеної чутливості до зовнішніх чинників. Воно також дозволяє систематизувати чинники впливу на фінансову стійкість і уточнити механізми її забезпечення через інструменти управлінських підходів. Отримані результати розширюють теоретичну базу для подальших досліджень у сфері управління фінансовою діяльністю підприємств.

У роботі представлена низка розробок щодо теоретичного і методичного забезпечення управління фінансовою стійкістю малих підприємств, моніторингу впливу економічних циклів на систему економічної безпеки суб'єктів господарювання, оцінюванні рівня фінансової стійкості в умовах нестабільності та циклічних коливань. Проведене дослідження спрямоване на подальший розвиток теоретичних засад, розроблення методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо зміцнення фінансової стійкості малих підприємств на засадах адаптивного менеджменту та оптимізації структури капіталу.

7. Використання результатів роботи. Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками:

- ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» у частині впровадження концептуального підходу до управління фінансовою стійкістю підприємства, який базується на поєднанні сценарного аналізу, урахуванні фаз економічного циклу, а також застосуванні інструментарію теорії ігор і теорії статистичних рішень для вибору оптимальної стратегії управління фінансовою стійкістю в умовах невизначеності (довідка №3 від 07.12.2025 р.);

- ТОВ «Легендарі ХАБ» у частині впровадження методичного підходу до управління фінансовою стійкістю, заснованого на застосуванні когнітивного моделювання та сценарного аналізу з урахуванням фаз економічного циклу (довідка № 122/1 від 21.11.2025 р.);

- ТОВ «ФРЕШПАК-ГРУП» у частині ідентифікації ризиків та визначення потенціалу зростання фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості на основі комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх загроз, своєчасного виявлення вразливих місць у фінансово-господарській діяльності та формування адаптивних управлінських рішень в умовах циклічних коливань економіки та підвищеної невизначеності (довідка №56 від 05.06.2025 р.);

- ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» про використання результатів, що були отримані автором особисто, у процесі викладання дисциплін «Фінансовий менеджмент» і «Фінансова економетрика», а саме: методики розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості підприємства та методичного підходу до управління фінансовою стійкістю підприємства за рахунок використання сценарного підходу на основі когнітивного моделювання (довідка №15/13 від 26.12.2025 р.).

8. Особиста участь автора в одержанні наукових і практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі управлінських технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК». Науковий керівник доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри

економіки та фінансів Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» Румик Ігор Іванович.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки на плагіат, рецензенти дійшли висновку, що дисертаційна робота Іванова Микити Сергійовича є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дисертація характеризується єдністю змісту та відповідає діючим вимогам щодо її оформлення.

9. Перелік публікацій за темою дисертації та особистий внесок автора.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 11 наукових працях загальним обсягом 4,05 др. арк., з яких особисто автору належить 3,85 друк. арк., у тому числі 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у міжнародному науковому журналі, а також 6 – матеріали участі у науково-практичних конференціях різного рівня.

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Іванов, М. (2025). Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 166-173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173> (0,5 др. арк.)

2. Іванов М.С. (2025). Методика інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємств в умовах кризових викликів. *Успіхи і досягнення у науці*, 10(20), 745-484. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-475-484](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-475-484) (0,6 др. арк.)

3. Іванов, М.С. (2025). Фінансова стійкість малих підприємств: ідентифікація ризиків, аналіз загроз та використання можливостей розвитку. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(6), 300-307. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-36S](https://doi.org/10.60022/2(6)-36S) (0,7 др. арк.)

4. Іванов, М. (2024). Управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі в сучасних умовах: виклики та можливості. *Вчені записки*

Університету «КРОК», 3(75), 156-164. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-156-164> (0,8 др. арк.)

5. Rumyk, I., & Ivanov, N. (2024). Credit management strategy to ensure the financial stability of packaging industry enterprises. *Economics, Finance and Management Review*, 3(19), 22-31. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-22-31> (0,6 др.арк., в т.ч. особистий внесок автора – 0,4 др. арк.)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Іванов, М. (2025). Вплив економічних циклів на фінансову стійкість підприємств. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (Львів, 21 листопада 2025 р.)*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 112-114. URL: <https://www.lvduvs.edu.ua/uk/library/materialy-naukovykh-konferentsii.html> (0,2 др. арк.)

2. Іванов, М.С. (2025). Сучасні підходи до управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: Матеріали V Міжнародної наукової конференції*, Київ, 2-3 травня 2025 р. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2772> (0,1 др. арк.)

3. Іванов, М.С. (2025). Управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 23-24 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. С. 61-63. URL: <https://drive.google.com/file/d/1IwvAJDt3R58ngHY9FITPb5S40BSA43bV/view> (0,15 др. арк.)

4. Іванов, М.С. (2024). Financial stability as the basis of efficient business management. *Траєкторія розвитку бізнесу, управління та права в умовах глобальних ризиків: міжнародна науково-практична конференція* (Київ, 23-24 травня 2024 р.). Київ: ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 2024. С.

189-190. URL: <https://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/trayektoriya-rozvytku-biznesu-upravlinnya-ta-prava-v-umovah-globalnyh-ryzykiv.pdf> (0,1 др. арк.)

5. Іванов, М.С. (2024). Factors of influence on the process of management of the financial stability of enterprises. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови*: VII міжнародна науково-практична конференція (Ірпінь, 31 травня 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 54-56. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3375> (0,1 др. арк.)

6. Іванов, М.С. (2023). Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану: від стратегії виживання до стратегії розвитку. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : тези доповідей III Наукової конференції (26 квітня 2023 р.). Київ: Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1466> (0,2 др. арк.)

Усі наукові положення, висновки і рекомендації одержані автором особисто. Результати дисертації опубліковано в повному обсязі.

ВВАЖАТИ, що дисертаційна робота Іванова Микити Сергійовича на тему: «Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам пп. 5, 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 та відповідає вимогам освітньо-наукової програми «Менеджмент» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» зі спеціальності 073 Менеджмент.

РЕКОМЕНДУВАТИ:

Аналіз результатів презентації та їх обговорення на засіданні кафедри управлінських технологій свідчить, що наукові положення та висновки,

представлені у дисертаційній роботі Іванова Микити Сергійовича, повністю відповідають вимогам освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Отримані результати вирізняються науковою новизною порівняно з наявними теоретико-методичними розробками у сфері менеджменту, містять обґрунтовані авторські положення та пропозиції, які мають прикладну спрямованість і орієнтовані на вирішення актуальних завдань управління фінансовою стійкістю підприємств. Робота має самостійний, цілісний характер, вирішує важливе науково-практичне завдання і становить вагомий внесок у розвиток науки менеджменту.

У зв'язку з цим, дисертація робота Іванова Микити Сергійовича на тему «Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості» може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді Університету економіки та права «КРОК» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Головуючий на засіданні кафедри
управлінських технологій**

Вищого навчального закладу

«Університет економіки та права «КРОК»

д.е.н., професор _____

Віктор АЛКЕМА

« ____ » _____ 2026 р

Гідпис Віктор АЛКЕМА засвідчую
в.о. Директор департаменту кадрів Вищого навчального закладу
«Університет економіки та права «Крок»
Тетяна МЕЛОДНІЧУК
_____ 20 ____ р.