

вх. 06/26.05.10  
вх 28.10.2011  
ВЧІНИЙ СЕКРЕТАР  
СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ  
РАДИ Д 26.056.10  
СЕРГІЙ СТЕЧЕНКО

До спеціалізованої вченої ради Д 26.056.10  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури

03037, м. Київ, Повітрофлотський пр-кт, 31

## ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

на дисертаційну роботу Шнакова Андрія Васильовича «Теоретико-методологічні засади адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва», представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

### *1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами*

Розвиток будь-якої соціально-економічної системи тісно пов'язаний зі змінами в її елементах, структурі зв'язків, напрям та зміст яких знаходиться в тісній залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Завдяки змінам відбувається процес адаптації організацій як складних економічних систем до змін зовнішнього середовища. Ще в 1994 році вітчизняний економіст Т. В. Ландіна використовувала термін «адаптація підприємств» з метою обґрунтування розробки механізмів управління, які б дозволили забезпечити стабільне функціонування підприємств на ринку для забезпечення певних конкурентних переваг над конкурентами.

В галузі економіки та менеджменту підприємств управління змінами є координаційною технологією управління, яка визначає реалізацію адаптивної функції всіх підсистем організації. З огляду на це питання розробки на основі цієї функції інноваційних методів управління підприємствами-стейкхолдерами будівництва є своєчасним та актуальним завданням.

До стратегічних змін підприємства відносяться всі скоординовані дії апарату управління спрямовані на максимізацію ефективності досягнення стратегічних цілей з врахуванням поточної та прогнозованої динаміки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на вірогідність досягнення цих стратегічних цілей. Оскільки в кризових ситуаціях найбільш ефективним з точки зору менеджменту організації є адміністративні, жорсткі методи управління, а кризові ситуації в свою чергу є ключовим фактором змін та

трансформації в теорії організаційних перетворень, вважаю дуже влучним формулювання «адміністрування стратегічними змінами», що розкриває сутність та основний напрямок дисертаційної роботи – формування методології управління змінами при формуванні компонент інструментарію вибору стратегій будівельного підприємства та можливостей локального корегування розвитку підприємства будівельної галузі за допомогою інноваційних технологій управління.

Актуальність дисертаційної роботи визначається необхідністю розробки методологічних засад адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів будівництва, важливим науково-прикладним значенням інноваційної стратегії, механізмів та шляхів адаптації до постійних змін будівельних підприємств, що в першу чергу потребує розробки інноваційних методологічних засад та ефективного науково-прикладного інструментарію впровадження стратегічних змін в існуючу діяльність будівельних підприємств-стейкхолдерів будівництва.

Одержані теоретичні та методологічні результати є обґрунтованими, містять елементи новизни та мають практичну цінність як для економіки будівництва так і для управління будівельними підприємствами в процесі реалізації інвестиційно-будівельних девелоперських проєктів. Обґрунтованість результатів дає підстави стверджувати про досягнення мети дослідження та вирішення його завдань.

Актуальність теми дослідження також підтверджується виконанням роботи у відповідності до галузевих та регіональних наукових тем і програм. Робота безпосередньо зв'язана з комплексними науковими дослідженнями Київського національного університету будівництва і архітектури: «Економіко-управлінська оцінка девелоперських проєктів в будівництві» (№ держреєстрації 0121U111792); «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (№ держреєстрації 0121U111793). Також тематика роботи відповідає темі «Забезпечення економіко-управлінської рівноваги на основі полівекторних комбінаторних управлінських комплексів прийняття рішень мікросередовища будівельного проєкту у форматі сучасних концепцій менеджменту та бюджетуванні» (W8-a-15, Академія будівництва України, галузеві відділення №44 «Менеджмент та організація інновацій» та №45 «Міжгалузевий науково-виробничий кластер інноваційного будівництва»).

## *2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації*

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, науковими працями, які опубліковані автором, і авторефератом дає можливість відзначити, що наукові результати, висновки і рекомендації є достатньо аргументованими та характеризуються високим ступенем достовірності.

Зміст дослідження, наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи базуються на широкому застосуванні системного підходу до вивчення досліджуваних явищ з використанням методів економіко-математичного моделювання. Виконана робота демонструє ретельне вивчення дисертантом наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених проблемам управління змінами та особливостям реалізації стратегії адаптивного управління підприємствами-стейкхолдерами будівельної галузі.

Достатня міра обґрунтованості наукових положень, коректність постановки наукових і практичних завдань, висновків та рекомендацій, що містяться в дисертаційній роботі, підтверджується широким використанням сучасних методів дослідження. В процесі вирішення поставлених завдань дослідження автором використовувались перевірені практикою загально-наукові та прикладні методи: *абстрактно-логічний аналіз* – для визначення основних дефініцій; *діалектичне пізнання і формалізація* – для формулювання методологічного інструментарію адміністрування стратегічними змінами; *системний аналіз* – для цілісного сприйняття об'єкта дослідження; а також *матричні методи, розрахунково-аналітичні та порівняльні методи, структурно-когнітивне моделювання, методи експертного аналізу та цифрові технології* – для виявлення, формулювання та впровадження інновацій на підприємствах-стейкхолдерах будівництва.

У *першому розділі* дисертації «Змістовно-онтологічні та теоретичні засади вияву та налаштування стратегічних, інноваційних змін в діяльності стейкхолдерів проектів будівництва» проведено глибокий аналіз генезису провідних дефініцій «зміни», «опір змінам», «стратегічні зміни» (автореферат, стор. 11, стор. 56-69 дисертації) та сформульовано категоріальні дефініції понять «адміністрування», «стратегічні зміни» та «опір змінам» в сучасні концепти розвитку управлінської діяльності, а також аргументовано оперативність діагностики середовища діяльності задля своєчасного встановлення факторів опору стратегічним змінам (стор. 65 дисертації).

У *другому розділі* дисертації «Загальнометодологічний базис адміністрування стратегічними змінами для підприємств-стейкхолдерів будівництва» автором запропоновано методологічний концепт керування підприємствами в умовах змінного зовнішнього і внутрішнього середовища, де одним із основних параметрів встановлення ієрархії критеріїв середовища є експертна думка (стор. 99-102 дисертації) та спрямованість політики розвитку підприємства на певний економічний сектор (стор. 113 дисертації). На основі представлення складних будівельних організацій нестійкими неврівноваженими системами з явищами розриву траєкторії розвитку та наявністю біфуркацій, з формальними та неформальними компонентами організаційного порядку автором було розроблено та представлено концептуально-логічну модель управління організаційними змінами (стор. 15 автореферату, рис. 2.9 стор. 164 дисертації).

У третьому розділі дисертації «Науково-аналітичний базис адміністрування змістом стратегічних змін як внутрішньо-фірмового проєкту будівельного підприємства» для запропонованої концептуально-логічної моделі на підставі припущення, що будівельна організація є відкритою системою (стор. 193 дисертації), розроблено схему управління в організації (рис. 4, стор. 17 автореферату, стор. 198 дисертації), виконано аналіз чинників, які впливають на стратегічні трансформації та організаційні зміни, зокрема кадровий потенціал (стор. 203-204 дисертації), запропоновано механізм організації та проведення моніторингу з метою оновлення інформаційної бази будівельних проєктів (рис. 5, стор. 19 автореферату, стор. 236 дисертації). В результаті розроблено економіко-математичну модель розрахунку передбачуваної вартості будівництва об'єкта (рис. 6, стор. 20 автореферату, стор. 237-251 дисертації).

У четвертому розділі дисертації «Науково-прикладний інструментарій отримання та впровадження циклу стратегічних інновацій на будівельному підприємстві» сформовано перелік умов та обмежуючих факторів при запровадженні стратегічних змін (рис. 4.1, стор. 257 дисертації). Автором запропоновано поетапний механізм впровадження стратегії (рис. 7, стор. 22 автореферату): від техніко-економічного обґрунтування до експлуатації та підтримки управлінських рішень за допомогою інформаційних систем (рис. 4.10, стор. 299 дисертації).

У п'ятому розділі дисертації «Практичні рекомендації та комплекс прикладних програм забезпечення синергії в проєктах і програмах стратегічного розвитку та продуктивних трансформацій будівельного підприємства» запроваджена в роботі методологія та компоненти науково-прикладного інструментарію отримання та впровадження циклу стратегічних інновацій на будівельному підприємстві в систему прикладних програмних продуктів (модулів) прийняття економічних та управлінських рішень щодо формування та впровадження адміністрування діяльністю девелоперських компаній в будівництві. В розділі зокрема наведено організаційну модель управління передбачуваною вартістю будівництва об'єкта (рис. 5.1, стор. 316 дисертації), схему методичного забезпечення процесу управління змінами (рис. 5.3, стор. 231 дисертації), схему організаційно-економічного механізму управління змінами (рис. 9, стор. 25 автореферату, стор. 318 дисертації).

Отримані автором наукові результати мають високий ступінь обґрунтованості, що забезпечується узагальненням значної кількості фундаментальних праць вітчизняних, зарубіжних вчених-економістів, провідних міжнародних економічних організацій, положень нормативно-правової бази, програм соціально – економічного розвитку, сучасних засобів та методик проведення наукових досліджень, використанням великого обсягу статистичної

інформації, структурною побудовою, логічною послідовністю та взаємоузгодженістю матеріалу.

В якості інформаційної бази дослідження було використано офіційні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові та регуляторні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства розвитку громад та територій; монографії та економічні огляди наукових установ, ЗВО і неурядових інституцій, рейтингових агентств; ресурси Інтернет; періодичні видання вітчизняних і міжнародних організацій; аналітичні публікації та матеріали офіційних веб-сайтів з даними фінансової звітності підприємств будівельного галузі, наукові публікації, довідкова література, зібрані та опрацьовані й узагальнені особисто автором, а також результати власних досліджень.

Чітко та логічно сформульована мета та завдання роботи, дозволили одержати вагомі теоретичні та практичні результати. Авторські підходи до розв'язання проблемних питань є цілком ґрунтовними, їх логічність відображує послідовність поставлених завдань, вирішення яких дозволило повністю досягнути мети дослідження.

### *3. Висновок щодо відповідності тематики та змісту дисертації паспорту спеціальності 08.00.04.*

Зміст і напрям досліджень відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)», а саме за наступними пунктами:

- підприємство як суб'єкт господарювання;
- підприємництво як соціально-економічне явище;
- організаційно-правові та економічні форми підприємницької діяльності;
- виробничо-господарська діяльність підприємства;
- інвестиційна й інноваційна діяльність підприємства;
- управління виробничо-господарською діяльністю підприємства (менеджмент);
- функції та технологія управління підприємством (менеджмент);
- принципи та методи управління підприємством (менеджмент).

Також, слід відмітити логічність і цілісність структури роботи. Теоретико-методологічні результати представлені у дисертації мають достатню глибину аналізу. Практичні рекомендації мають наукову новизну та чітко виражений галузевий аспект. Зміст дисертаційної роботи відповідає темі та засвідчує завершеність дослідження.

#### **4. Відповідність дисертації та автореферату встановленим вимогам.**

##### ***Повнота викладення основних результатів дисертації в опублікованих працях***

Дисертація оформлена згідно вимог, висновки належним чином аргументовані та проілюстровані аналітичним матеріалом, поданим у таблицях і рисунках. Оцінюючи основні положення та висновки дисертації, що виносяться на захист, необхідно підкреслити їх теоретичну обґрунтованість, компетентність, орієнтацію автора на чітке формулювання власної позиції.

Дисертаційна робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності. Автореферат забезпечує ідентичність основних положень, висновків та наукових пропозицій дисертанта. В цілому дисертація являє собою завершену наукову працю, що містить нові науково обґрунтовані результати, які дозволяють вирішити завдання розробки методологічних засад адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів будівництва.

Обсяг, структура та стилістичне оформлення дисертації відповідає встановленим вимогам щодо докторських дисертацій. Структура дисертації зумовлена її метою, поставленими завданнями, логікою проведення дослідження. Дисертація складається із анотацій, вступу, п'яти розділів, висновків, списку з 407 використаних джерел та 7 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 455 сторінок. Робота містить 84 таблиці, 58 рисунків.

Основні положення дисертації висвітлено у 67 наукових публікаціях автора, з яких: 5 – монографій (1 – одноосібна загальним обсягом 19,6 д.а., 4 колективні монографії), 3 – навчальні посібники (у співавторстві). 38 статей опубліковано в наукових виданнях, які індексуються в міжнародних наукометричних базах (2 статті у – у виданнях, внесених до бази Scopus, 1 – до Web of Science), з них: 28 статей у виданнях, що входять до переліку фахових видань, затверджених МОН України; 5 статей в наукових періодичних виданнях інших країн ОЕСР та ЄС із напрямку, з якого підготовлено дисертацію; 3 статті опубліковано в наукових періодичних виданнях, які додатково відображають наукові результати дисертаційної роботи. Опубліковано 21 праця апробаційного характеру: матеріали та тези доповідей на наукових конференціях, з яких 19 є міжнародними.

Автореферат і публікації повністю висвітлюють основні положення, висновки та пропозиції роботи. Зміст автореферату відповідає змісту дисертаційної роботи.

#### **5. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукова новизна роботи полягає у формуванні теоретико-методологічних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо формування інституційних трансформацій підприємств-стейкхолдерів будівельних девелоперських проєктів на основі структурування процесів адміністрування

стратегічними змінами в залежності від стадії життєвого циклу інвестиційно-будівельного проєкту. Найбільш суттєвими положеннями, що містять наукову новизну і виносяться на захист, є такі:

На відміну від існуючих підходів, автор не обмежується комбінаторикою методик управлінських рішень (у відповідності з ситуацією на будівельному ринку та в середовищі реалізації проєктів), а пропонує (вперше) теоретико-методологічні засади вибору альтернатив стратегічних інновацій і адміністрування змінами для підприємств-стейкхолдерів будівництва з урахуванням сучасних парадигм стратегічного менеджменту, що дозволяє керівництву підприємства-стейкхолдера завчасно виявити, оцінити та структурувати стратегічний потенціал організації й подолати складнощі в проходженні циклу проєктів та здійснювати діагностику та індикацію потенційного переходу до більш високого рівня розвитку завдяки трансформаційним процесам відповідно до факторів, що впливають в середовищі визначених стратегічних цілей (стор. 98-126 дисертації);

– також в рамках методології розроблено економіко-управлінський інструментарій у вигляді науково-прикладної платформи розвитку стратегії підприємства-стейкхолдера будівництва, який враховує рівень самоорганізації будівельного підприємства, потенціал модернізації управлінської структури, динамічність її розвитку на ґрунті синтезу: сучасної концепції девелопменту; передових платформ менеджменту підприємств (VBM (Value Based Management), ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management, «управління за цілями», Management by Objectives), сучасних концепцій управління портфелем проєктів, інжинірингу операційних систем та BIM-технологій («Інформаційна модель проєкту будівництва», Building Information Modelin) їх прикладними втіленнями, із залученням їх в сукупності – до формування цілісної методологічної системи адміністрування бізнес-процесами підприємства-девелопера на ґрунті складно-структурованої системи формалізованих описів як стратегічних домінант діяльності, так і відповідних ситуативно-адаптивних трансформацій оперативної системи управління девелопера в мультипроєктному економіко-управлінському середовищі проєктів (стор. 127-143 дисертації);

- здійснено сутнісне оновлення методології трансформації оперативної системи підприємства для потреб девелопера в будівництві як концептуальний базис нелінійної парадигми нарощування організаційних можливостей економіко-виробничої системи підприємства, орієнтування контурів стратегічного управління на рекурсивне зменшення розбіжностей інтересів підприємства та його стейкхолдерів, узгодження пріоритетів стратегічних змін в автономному економічному, бюджетно-логістичному та адміністративному циклі формування портфеля будівельних проєктів (стор.163-182 дисертації), (стор. 17, рис. 4 реферату).

### **Удосконалено:**

- технологію структурно-функціонального моделювання вартістю циклу стратегічних інновацій будівельного підприємства з використанням концепції вартісно-орієнтованого управління, і як результат стійкого розвитку підприємства, відмінність якої полягає у застосуванні функціонального підходу до моделювання життєвого циклу підприємства та зв'язування елементів моделі з перспективним переліком видів діяльності, що забезпечують протидію втраті потенційної стійкості та адміністрування стратегічними змінами за когнітивними групами підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва та дозволяють створювати полівекторні комбінаторні управлінські рішення (стор. 210-226 дисертації);

- адаптовано до потреб підприємства-девелопера в будівництві інформаційно-аналітичну систему моніторингу комплексного розвитку підприємства і, як результат, запропоновано структуру інформаційного центру моніторингу та формування бази даних для обґрунтування передбачуваної вартості будівництва об'єкта (ІЦМіФБД ПВБО), що забезпечує рівновагу системи мультипроєктного бізнес-середовища операційної діяльності та через складений на її ґрунті науково-прикладний інструментарій в єдиному просторі формалізованого управління на основі Business-Intelligence системи (стор. 226-228 дисертації);

- системоутворюючу основу для здійснення міжоб'єктної субординації та координації широкого кола процесів стійкого організаційного розвитку підприємства та його кадрового потенціалу, продуктивного людського співробітництва на основі структурно-когнітивного моделювання для нейтралізації опору змінам при впровадженні проєкту стратегічних трансформацій на будівельному підприємстві, що дозволило сформувати валідні конструкти векторів розвитку підприємства та обрати інваріантну динамічну модель адміністрування персоналом (стор. 315-320 дисертації);

- розвинуто методичний підхід до моделювання взаємодії учасників мереж виробничої кооперації та забезпечення спільної реалізації проєктів трансформаційних змін, що дозволяє алгоритмізувати фазові портрети стейкхолдерів будівництва на основі визначення результативності оптимізації комплексу інноваційних технологій адміністрування стратегічними змінами за характеристиками керованості та маневреності прийняття рішень впродовж інтегрованого циклу впровадження мультипроєктного портфелю інвестиційно-будівельних проєктів (стор. 198-209 дисертації);

– в рамках інструментарію забезпечено поліпшення організаційних структур управління підприємств-девелоперів на рівні підсистем, підрозділів та проєктно-орієнтованих команд; забезпечено оцінювання варіантів оргструктур адміністрування на підставі індикаторів стратегічних трансформацій для будівельного підприємства, до складу яких, на відміну від існуючих, додано



сукупність зовнішніх драйверів стратегічних змін, як передумови можливості проведення інноваційних змін та сукупність внутрішніх драйверів стратегічних змін, що визначаються залежно від ресурсного потенціалу будівельного підприємства (стор.256-265 дисертації);

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат парадигмального базису стратегічного управління, що дозволило визначити та конкретизувати складові стратегічного потенціалу як здатності підприємств реалізовувати старт трансформаційних змін (технологічна, людська, інформаційна) та його види відповідно етапам стратегії розвитку – неявного (латентно-прихованого) на етапі ініціації, бажаного (перспективного) на етапі цілепокладання та наявного на етапах реалізації, мотивації, контролю з урахуванням індикації рівня опору змінам;

- операційна технологія мультикритеріального аналізу прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на визначенні інваріантної моделі динамічного розвитку підприємства співвіднесення процесів стратегічних змін, що дозволяє здійснювати ефективний моніторинг досягнення рівня динамічного зростання та віддачі від отримання стратегічної компліментарності підприємств – інституційних суб'єктів будівельного проєкту;

- зміст стандартизованих вимог та регламент організаційно-інформаційного процесу збереження/втрати економічної рівноваги стейкхолдерами будівельного проєкту з позицій стратегічного менеджменту, поточного операційного аудиту їх бізнес-діяльності в певному економічному і функціонально-продуктовому сегменті будівельного ринку;

- науково-методичні підходи реінжинірингу змісту бізнес-процесів, корегування взаємодії рівнів ієрархії в оргструктурі підприємства сформовано на основі Business-Intelligence системи за критеріями генерування та імплементації стратегій розвитку структурою інформаційного центру моніторингу та формування бази даних для обґрунтування передбачуваної вартості будівництва об'єкта (ІЦМіФБД ПВБО).

## ***6. Теоретичне та практичне значення дисертаційної роботи***

Наведені теоретичні, методологічні та науково-методичні положення дисертаційної роботи є суттєвим внеском в подальший розвиток теорії управління, стратегічного менеджменту, економіки будівництва та управління змінами.

Науково-прикладна та теоретична цінність положень дисертації полягає в запровадженні цілісної методології та економіко-аналітичного інструментарію обґрунтування стратегії, формату та змісту стратегічних змін підприємства-девелопера в будівництві, яке в єдиному економічному та операційно-виробничому просторі здійснює адміністративну та регулятивну діяльність щодо

підготовки та впровадження будівельних інвестиційних проєктів в складі єдиної інвестиційної програми.

Практичне значення результатів, одержаних в дисертаційній роботі, визначається широким колом учасників інвестиційно-будівельного процесу, які можуть використати як суму результатів так і їх окремі елементи як оновлену методологічну платформу та науково-прикладну базу системного вдосконалення стратегії управління організаційними змінами на підприємствах-стейкхолдерах будівельної галузі. Напрацювання даного дослідження в частині запропонованих і удосконалених теоретико-методологічних підходів і науково-прикладних аспектів можуть бути використані для налаштування та вибору стратегії проведення організаційних трансформацій діяльності підприємств-стейкхолдерів будівельних девелоперських проєктів.

Практична значущість результатів дослідження підтверджується як впровадженням у діяльність господарських товариств: ТОВ «ПАРТНЕР КОНСТРАКШН БУД» - довідка № 281-21 від 14.02.2022 р.; ТОВ «Агенція індустріального маркетингу» - довідка № 183-11 від 27.01.2022 р.; ТОВ «Б-19» - довідка № 71/29/09/21 від 29.09.2021 р., так і залучення до розробок Управління з ціноутворення, економіки та договірних відносин у будівництві Міністерства розвитку громад та територій України (довідка № 7/15/10937-22 від 20.10.2022 р.).

Окремі елементи теоретико-методологічних і науково-методичних положень дослідження впроваджено у навчальний процес Київського національного університету будівництва і архітектури МОН України при викладанні дисциплін «Менеджмент організацій», «Корпоративне управління та управління змінами», «Менеджмент» для студентів економічної та організаційно-технологічної спеціалізації.

Безперечно, що практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що обґрунтовані в дисертації методологічні підходи, отримані теоретичні висновки і практичні розробки доведені до рівня конкретних рекомендацій, що доведено позитивними підсумками впровадження результатів в процеси управління операційною діяльністю будівельних компаній.

#### ***7. Відсутність порушення норм академічної доброчесності.***

Результати перевірки роботи сервісами «Anti-Plagiarism v-15.257» (представлено довідку від 31.08.2022 р.), що засвідчує унікальність авторського тексту дисертації на рівні 100%. Аналіз публікацій здобувача, тексту дисертаційної роботи та використаних джерел, свідчить про відсутність порушення автором дисертаційної роботи норм академічної доброчесності.

## 8. Дискусійні положення дисертації.

Визнаючи високий рівень обґрунтованості і достовірності теоретичних і методичних положень виконаного дослідження слід відмітити окремі дискусійні положення й недоліки:

1. Запропонована автором в п.1.1 типологія організаційних змін є обґрунтованою та має практичну цінність, проте доцільно було б її розширити за рахунок таких класифікаційних ознак як «характер спрямовуючого імпульсу» та «ступінь впливу на стратегічні цілі» з огляду на результати дослідження (стор.67-71).

2. При розгляді передумов розробленої автором концептуально-логічної моделі управління організаційними змінами було обґрунтовано використання трьох каналів формування організаційного порядку та саморозвитку (стор.164-168). Доречно було б в рамках характеристики форм перебігу самоорганізації дати додаткове роз'яснення ролі коєволюції, як похідного явища трансформації вимог до реалізації інвестиційно-будівельного проекту (синергетичним ефектом створення конвергентного потенціалу стейкхолдерами будівництва).

3. При групуванні самоорганізованих будівельних систем та створенні візуалізації кривих залежності моделі поведінки самоорганізованих будівельних систем від складності їхньої внутрішньої організації (стор.157-163) слід було б більш докладно розкрити зміст векторів-функцій  $h(t)$ ,  $l(t)$  та  $O(t)$ , які характеризують напрями технічної стабілізації, фінансової та технологічної адаптації, напрямом економіко-управлінського та організаційного розвитку відповідно до стратегічних напрямків діяльності будівельної організації.

4. Позитивно оцінюючи пропозиції щодо удосконалення інституціонального механізму управління змінами на будівельних підприємствах-стейкхолдерах, слід зазначити, що в роботі автором чітко не визначена організаційна структура інформаційного центру моніторингу та формування бази даних для обґрунтування передбачуваної вартості будівництва об'єкта (ІЦМіФБД ПВБО), оскільки акцент в роботі зміщено в бік функціонально-інформаційного проектування (стор. 123-125).

5. В таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику стратегічних трансформацій, відповідно до даних якої автором зроблено висновок, що «лише шоста, остання - стратегія залучення дозволяє повною мірою реалізувати потенціал компанії для проведення організаційних змін». Варто було б визначити за якої комбінації внутрішніх та зовнішніх умов ця стратегія є найбільш ефективною (стор. 206).

6. Аналізуючи рис.4.11. «Алгоритм діагностики управління організаційними змінами» (стор. 309) слід зауважити, що автору необхідно було б визначити, які інші інструменти з основних інструментів вимірювання, оцінювання, контролю та

покращення якості виробничих процесів можна використовувати в якості діагностичних на етапі 3. Оцінка показників фінансової діяльності».

7. На стор. 325 дисертації наведено «Інформаційне середовище моніторингу та формування бази даних для обґрунтування передбачуваної вартості будівництва об'єкта» (ІЦМіФБД ПВБО), яке є інформаційною системою «Комплексу містобудівної політики та будівництва міста», але не визначені функції цієї інституції та якими процесами вона керує.

Проте, зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки результатів роботи, а лише можуть слугувати предметом наукової дискусії під час захисту представленої дисертаційної роботи.

### *9. Загальний висновок.*

Дисертація Шпакова Андрія Васильовича на тему «Теоретико-методологічні засади адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва» є самостійним завершеним авторським науковим дослідженням, в якому отримано нові науково обґрунтовані результати, сукупність яких вирішує важливу наукову проблему розроблення теоретико-методологічних засад та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління змінами на підприємствах-стейкхолдерах будівельної галузі. Результати дисертаційної роботи в сукупності є суттєвим внеском в розвиток стратегічного управління та економіки будівництва завдяки створенню теоретико-методологічної бази адміністрування стратегічними змінами будівельних підприємств-стейкхолдерів будівельних інвестиційно-девелоперських проєктів.

Зміст роботи, логіка викладення тексту, науково-прикладні результати свідчать про глибокі теоретичні знання автора, володіння методами економічних досліджень, вміння розв'язувати складні наукові й прикладні проблеми.

Тема і зміст дисертаційної роботи відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) і профілю спеціалізованої вченої ради Д 26.056.10 Київського національного університету будівництва і архітектури.

Тема та зміст дисертаційної роботи не містять розробок і результатів кандидатської дисертації Шпакова А.В. (кандидатська дисертація захищена в 2005 р. за спеціальністю 05.23.08 «Технологія та організація промислового та цивільного будівництва», присуджено ступінь кандидата технічних наук), в роботі не використано сторонніх наукових розробок та ідей інших дослідників. Всі матеріали, використані в роботі як підґрунтя для авторського дослідження, доступні в публічному цифровому просторі і мають коректні посилання. Реферат є ідентичним дисертації за структурою та змістом і не містить інформації, яка відсутня в дисертації.

Актуальність, новизна, обґрунтованість та достовірність положень, висновків і рекомендацій свідчать, що дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, в тому числі пунктам 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 (зі змінами та доповненнями).

Загальна оцінка дисертаційної роботи «Теоретико-методологічні засади адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проектів будівництва» є позитивною, а її автор – Шпаков Андрій Васильович - заслуговує присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри фінансів,  
економіки та підприємництва  
ДВНЗ «Придніпровська  
державна академія будівництва  
та архітектури» (м. Дніпро)

Ірина ПОПОВИЧЕНКО

*Підпис д.е.н., проф. Поповиченко І.В. засвідчую*

*Вчений секретар ДВНЗ «Придніпровська  
державна академія будівництва  
та архітектури»*



Анастасія ГАЙДАР

27.10. 2022 р.