

02. 09/26. 056. 10  
Від 25.10. 2022р

ВЧ ННІ СЕКРЕТАР  
СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ  
РАДИ Д 26.056.10  
СЕРГІЯ СТЕЧЕНКО

*Личу*

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 26.056.10 Київського національного  
університету будівництва і архітектури,  
д.е.н., професору В.М.Личу  
03037, просп. Повітрофлотський, 31,  
м. Київ

## ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
Отенка Василя Івановича

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

### Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, та науковою тематикою

Стагнація вітчизняної економіки та сповільнення показників ділової активності змушують сучасні підприємства переглядати традиційні цілі, методи та інструменти менеджменту. Зовнішнє середовище діяльності організацій виявляє ознаки турбулентності, що вимагає вдосконалення системи адміністрування і управління стратегічними змінами підприємств. Стратегічний менеджмент перетворюється з механізму забезпечення постійного лінійного зростання в інструмент ефективної адаптації організацій до змін у зовнішньому середовищі з метою виживання та забезпечення внутрішньої стабільності – максимізації внутрішнього потенціалу через постійні організаційні трансформації.

Управління стратегічними змінами відіграє значну роль в збереженні та покращенні конкурентоспроможності організацій. Зміни як процес покращення характеристик окремих бізнес-процесів, функціональних перетворень та трансформацій в окремих підсистемах та досягнення синергетичного ефекту від їх запровадження у певному порядку та за певними правилами стає перспективним інструментом досягнення стратегічних цілей.

Все вищезгадане актуалізує питання розробки і використання інноваційних методологій, економічних методів, засобів та інструментів менеджменту стратегічних змін, спрямованих на ефективне адміністрування і управління діяльністю підприємства.



В дисертаційній роботі вирішується актуальна наукова проблема всебічного обґрунтування та запровадження теоретико-методологічних засад і науково-прикладного інструментарію адміністрування змістом стратегічних змін, спрямованих на ефективне управління структурами, елементами та бізнес-процесами організацій, орієнтованих на створення культури безперервних змін при реалізації будівельних девелоперських проєктів з метою досягнення стратегічних цілей своєї діяльності. Оскільки ретельно спланована та якісно реалізована стратегія управління змінами є основою успішного функціонування підприємства як з точки зору досягнення фінансових результатів, так і в цілому з точки зору розвитку всіх видів ресурсів, тематика адміністрування стратегічних змін набуває особливої актуальності для вітчизняного бізнесу.

Із цієї точки зору дисертаційна робота Шпакова А.В., яка присвячена розгляду та обґрунтуванню стратегії адміністрування та управління змінами як потужного засобу впровадження передових управлінських технологій що стає основою продуктивних трансформацій будівельного підприємства, яке функціонує в середовищі девелоперських будівельних проєктів, є надзвичайно актуальною, представляє теоретичний і практичний інтерес для розвитку понятійної та інструментально-методологічної бази економічної та управлінської науки.

Представлену Шпаковим А.В. дисертацію виконано відповідно до науково-дослідних тем Київського національного університету будівництва і архітектури «Економіко-управлінська оцінка девелоперських проєктів в будівництві» (№ держреєстрації 0121U111792), в межах якої автором розроблено ключові драйвера проведення моніторингу цільового проєкту стратегічних інновацій для будівельного підприємства та прикладні інструменти отримання та впровадження циклу стратегічних інновацій на будівельному підприємстві, а також проаналізовано можливості впровадження механізмів стратегічних трансформацій в операційну діяльність будівельних підприємств; «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (№ держреєстрації 0121U111793), в якій автором запропоновано аналітичні інструменти адміністрування змістом стратегічних змін як внутрішньо-фірмового проєкту будівельного підприємства та методологічні підходи та практичні рекомендації щодо адміністрування бізнес-процесів підприємства-стейкхолдера будівництва при впровадженні інструментарію управління стратегічними змінами. Результати та зміст досліджень, представлених в дисертаційній роботі, відповідають цільовому спрямуванню Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» (із змінами, в чинній редакції від 07.06.2020 р.).

Широкий спектр розроблених в дисертаційному дослідженні науково-методологічних підходів та набір розв'язаних практичних завдань дозволяє



стверджувати про комплексність проблем, які вирішені в результаті проведення дослідження, що є його безумовною перевагою і підтверджує компетентність та здатність автора визначати та розв'язувати значущі системні проблеми у галузі економіки будівництва та управління підприємствами.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і пропозицій дисертації та їх достовірність**

Наукові положення, висновки і рекомендації, напрацьовані у дисертаційній роботі Шнакова А.В. «Теоретико-методологічні засади адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва», достатньо аргументовані й достовірні, оскільки базуються на фундаментальних положеннях наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля; закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, статистична інформація Державної служби статистики України, матеріали 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, а також результати власних досліджень.

Достовірність наукових положень, висновків й рекомендацій також забезпечується застосуванням сучасних методів наукових досліджень, зокрема таких, як: узагальнення та систематизації – при встановленні сутності базових понять «зміни», «стратегічні зміни», «організаційні зміни», «управління змінами», тощо; методів аспектного підходу, групування та класифікації – для аналізу вітчизняного і закордонного досвіду вчених до видових проявів стратегічних змін, опору змінам та причин його виникнення; методів діалектичного пізнання і формалізації при розробці методологічних засад адміністрування стратегічними змінами для підприємств-стейкхолдерів будівництва; наукової дедукції та індукції для обґрунтування вибору науково-прикладного інструментарію впровадження стратегічних інновацій на будівельному підприємстві; методи економічної діагностики та функціонально-вартісні методи для моделювання циклу стратегічних інновацій; системний та процесний підходи для концептуальних та методологічних складових дослідження; цифрові технології (BIM-технології, PLM-системи, ERP-системи); графічні і табличні методи – для наочного представлення статистичного матеріалу та візуалізації отриманих теоретичних та практичних положень; матричні методи – для позиціонування будівельних підприємств відповідно до можливостей впровадження організаційних змін; розрахунково-



аналітичні та порівняльні методи – для дослідження принципів, динаміки та структури ключових показників розвитку сучасної методології управління стратегічними змінами; структурно-когнітивне моделювання – для формалізації процесів прийняття рішень та обґрунтування альтернатив стратегічного управління на будівельних підприємствах; методи експертного аналізу – для оцінювання ступеня досягнення збалансованості розвитку будівельних підприємств; прикладні підходи BLM (Building Lifecycle Management, «управління життєвим циклом будівлі»), VBM (Value-Based Management, вартісно-орієнтованого управління), MBO (Management By Objectives, «управління за цілями») та BSC (Balanced Scorecard «збалансованої системи показників» в новітніх модифікаціях); методи кластерного аналізу, тощо.

Наукові розробки Шпакова А.В. мають теоретичне і практичне спрямування. Системність наукового дослідження проявляється у поєднанні економічних, соціальних, та управлінських підходів, на підставі яких здобувач досліджує сутність базових дефініцій «зміни», «організаційні зміни», «опір змінам», та їх сучасні інтерпретації (с. 55-72). Особливу увагу здобувач приділяє аналізу сучасної парадигми стратегічного менеджменту при виборі альтернатив стратегічних інновацій для проектів будівництва та їх стейкхолдерів (с. 72-78).

У дисертаційній роботі проведено ґрунтовне дослідження базових законів організації та авторське бачення їх практичного використання з метою отримання позитивних результатів від реалізації змін (с. 120-137) та врахування ступеня адаптаційної готовності будівельних організацій (с. 138-140), також виявлено компоненти синергетичної концепції самоорганізації будівельних підприємств (с. 142-156).

Автором визначено дуальну спрямованість впливу стадій життєвого циклу проектів будівництва на здатність організації на самоорганізацію відповідно до ступеня та виду впливу (с. 163-168) та схеми взаємодії елементів організації за різних моделей самоорганізації (с. 168-173). Як результат аналізу запропонована методологія управління організаційними змінами та розвитку архітектури будівельних підприємств, заснована на інтеграції операційних, інформаційних та технологій управління.

В результаті проведеного дослідження, Шпаков А.В. сформував науково-прикладну платформу розвитку стратегії підприємства-стейкхолдера будівництва у вигляді економіко-управлінського інструментарію узгодження вимог сучасного будівельного девелопменту в проєктах адміністрування стратегічними змінами, яка складається із сукупності компонент в залежності від рівня самоорганізації будівельного підприємства, що дозволяє менеджменту здійснювати стратегічні зміни, орієнтовані на формування нового організаційного порядку. (с. 190-195).



Автором дослідження на основі аналізу теоретико-методологічного апарату управління та формування вартості будівельного об'єкту (ВБО) та аналізу практичної реалізації об'єктів будівництва розроблено концептуальну модель управління вартістю будівництва об'єкта, що враховує етап розробки, погодження та реалізації інвестиційних програм в умовах державного інвестування та охоплює всі стадії розробки ВБО: від встановлення мети до формування інформаційно-аналітичної бази для її розрахунку. (с. 218-227). Також розроблено економіко-математичну модель розрахунку передбачуваної вартості будівництва об'єкта, засновану на сукупності факторів та ступеня їх впливу на загальну величину вартості будівництва об'єкта на етапі формування інвестиційних програм органами виконавчої влади. В рамках економіко-математичної моделі розрахунку передбачуваної ВБО (ПВБО) розроблено коефіцієнт, який враховує вплив проектних рішень на вартість будівництва об'єкта та розроблено послідовність розрахунку його величини, а також запропоновано механізм розрахунку результативного показника відхилення вартості (с. 238-239; с. 326-328).

Сформовано науково-прикладний інструментарій отримання та впровадження циклу стратегічних інновацій на будівельному підприємстві на основі індикаторів стратегічних трансформацій для будівельного підприємства. Розроблені методичні компоненти структурно-когнітивного моделювання для нейтралізації опору змінам при впровадженні проекту стратегічних трансформацій на будівельному підприємстві, який спрямовано на модернізацію процесів адміністрування персоналу будівельного підприємства (с.274-282).

Розроблено організаційно-економічний механізм управління вартістю будівництва об'єкта, який забезпечує підвищення рівня точності та достовірності визначення передбачуваної вартості будівництва об'єкта та регламентує взаємодії учасників реалізації об'єктів інвестиційних програм, а також економічні механізми та методи, які забезпечують процес управління вартістю будівництва на різних стадіях реалізації інвестиційних програм: від розробки до реалізації.

Автором дослідження удосконалено методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін на будівельних підприємствах, який включає економіко-математичну формалізацію етапів, бізнес-процесів та інструментів прийняття рішень щодо стратегічних змін та алгоритм діагностики проведених організаційних змін на основі обраної стратегії (с. 232-247).

Таким чином, основні наукові положення, результати і висновки дисертаційної роботи дисертанта обґрунтовані, достовірні і мають значну новизну.

**Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій,  
сформульованих у дисертаційній роботі**



Наукова новизна роботи визначається інноваційною сутністю результатів дослідження, які в сукупності утворюють теоретико-методологічний та науково-прикладний комплекс адміністрування процесами стратегічних інновацій будівельних підприємств, які реалізуються через проекти внутрішньо-фірмового девелопменту.

Найсуттєвішими теоретичними і практичними результатами, які характеризуються науковою новизною, розкривають зміст дисертації і виносяться на захист, визначено наступні:

***Вперше:***

- обґрунтовано концептуальні та загально-теоретичні засади окремого різновиду девелопменту в будівництві – «адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проектів будівництва», що розглядається як спеціальний внутрішньо-фірмовий проект цільового «девелопменту поліпшень», та спрямований на системне покращення стратегічного менеджменту операційної системи та організаційної структури управління будівельним підприємством, що, на відміну від інших підходів щодо девелопменту як діяльності з адміністрування циклами проектів будівництва або управлінням об'єктами нерухомості розглядається як синергія зусиль «девелопера змін», що дозволить елімінувати потенційний перехід до більш високого рівня розвитку завдяки трансформаційним процесам, що відбуваються в полі біфуркації підприємств відповідно до факторів, що впливають на визначення стратегічних цілей;

- запроваджено та обґрунтовано методологічну платформу аналізу та коригування стратегій будівельного підприємства на основі симбіотично-композиційного підходу до складу якого залучено компоненти універсального підґрунтя стратегічного, інноваційного та операційного менеджменту, функціональної діагностики на поєднанні та інтеграції яких базується новітній формат внутрішньо-фірмового девелопменту, що розширює методологічні можливості для опрацювання стратегічної траєкторії руху та розвитку будівельного підприємства. Методологія забезпечує належне узгодження змісту, етапів та характеристик життєвого циклу стратегічного інноваційного девелопменту будівельних підприємств з характеристиками операційно-виробничого циклу робіт, які виконує будівельне підприємство в різних проектах будівництва (у відповідності із своєю виробничою програмою) та одночасно виступає: діагностичною (створює засади для системного опрацювання попередньої діяльності будівельних підприємств як основи вияву якості просування підприємства по цій траєкторії); прогностично-коригувальною (визначає майбутні можливості щодо збереження та коригування стратегії); функціонально-цільовою – надає універсальне для будівельних підприємств



методологічне поле корекції відхилень траєкторії руху будівельних підприємств від пріоритетів через підготовку та впровадження цільового проекту внутрішньо-фірмового девелопменту;

- науково-методологічний базис комплексного оцінювання ефективності управління проектами стратегічних змін на основі застосування мультикритеріального аналізу (Multiple criteria decision analysis) шляхом побудови багатокритеріальної моделі оптимізації прийняття управлінських рішень, що дало змогу розробити інформаційно-аналітичну систему моніторингу комплексного розвитку підприємства і запропонувати структуру інформаційного центру моніторингу та формування бази даних для обґрунтування передбачуваної вартості будівництва об'єкта (ІЦМіФБД ПВБО) на основі Business-Intelligence системи.

**Удосконалено:**

- методологічні засади цільового вибору репрезентативних бізнес-індикаторів ідентифікації рівня стратегічних змін за рахунок значного розширення варіативних конфігурацій структурно-функціональних діагностичних модулів вартістю циклу стратегічних інновацій будівельного підприємства з використанням концепції вартісно-орієнтованого управління *VBM (Value Based Management)* та методології вартісного аналізу *ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management)*;

- критеріально-параметричну основу та зміст розрахунково-аналітичних модулів інструментарію адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проектів будівництва, що підпорядковано особливостям операційної системи будівельного підприємства, підсистеми якого (фінансово-економічна, планово-аналітична, операційно-виробнича, логістико-продуктова та організаційно-адміністративна) зазнають продуктивних змін в процесі реалізації цільового проекту стратегічних змін;

- аналітично-наукові засади визначення особливостей та суперечностей реалізації стратегічного потенціалу будівельного підприємства через проект внутрішньо-фірмового девелопменту, із застосуванням налаштованої до умов будівельного підприємства методики оцінювання «мікроклімату стратегічних трансформацій будівельного підприємства», що дозволяє алгоритмізувати фазові портрети на основі визначення результативності оптимізації комплексу інноваційних технологій адміністрування стратегічними змінами за когнітивними групами підприємств-стейкхолдерів проектів будівництва та створювати полівекторні комбінаторні управлінські моделі;

- методологічний підхід до моделювання взаємодії учасників мереж виробничої кооперації стейкхолдерів як потенціал конвергентності складових забезпечення спільної реалізації стратегії змін, яку запропоновано розглядати як



системоутворюючу основу міжоб'єктної субординації та координації широкого кола процесів та ланцюжків дій в рамках побудови регламенту трансформацій, що дозволяє визначити синергичний зв'язок між стратегічними змінами та опором до них, який проявляється залежно від рівня корпоративної культури на підприємстві та готовності кадрового потенціалу до стратегічних трансформацій на підприємстві;

- інструментально-аналітичні процедури формування стратегічної карти збалансованого організаційного розвитку, співвіднесених з архітектурним описом економ-виробничої системи підприємства та інтегрованих з контурами функціонально-економічної діагностики в єдиному інформаційному просторі, побудованому на основі технології інформаційного моделювання в будівництві (ВІМ-технології) для всіх учасників процесу управління стратегічними змінами, що надає можливість здійснювати комплексний моніторинг ключових показників будівництва об'єкта при реалізації інвестиційно-будівельних програм.

*Одержали подальший розвиток:*

- економіко-організаційні інструменти застосування проєктно-цільового підходу в управлінні підприємством як девелопером будівництва, який адмініструє інтегрованим циклом «ініціація» – «бізнес-планування» – «підготовка» – «інвестування» – «будівництво»), що забезпечено через сполучення інструментів МВО (управління за цілями), ВЛМ (управління життєвим циклом будівлі), ВВМ (вартісно-орієнтованого управління) за критеріями генерування та імплементації стратегій розвитку з виділенням в якості ключових змін кон'юнктури цільового ринку та надає наукове обґрунтування стратифікації бізнес-процесів з інтегрованих позицій SMART- управління та сталого розвитку;

- методико-аналітичний комплекс прийняття рішень щодо упередженого виявлення деструкцій ходу траєкторії руху підприємства в очікуваній траєкторії зростання на основі застосування теоретичних засад адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва, через налаштування зазначеного комплексу на функціонально-продуктові та економіко-управлінські особливості функціонування будівельного підприємства як стейкхолдера робіт будівельних підрядних підприємств в мультипроєктному середовищі;

- науково-методологічний підхід щодо упорядкування парадигмального базису управління організаційним розвитком в рамках здійснення концептуального переходу до нелінійно-синергетичної парадигми та виокремлення на цій основі глобальної й локальної усталеності процесів структурних трансформацій;

- методичне забезпечення оцінки радикальності структурних змін, відмінність якого полягає в урахуванні впливу результатів структурних



перетворень на характеристики організаційних рівнів управління та виробничих процесів за допомогою драйверів проведення оцінювання та аналітичних індикаторів моніторингу проведення змін, що забезпечить досягнення цілей та реалізацію стратегії розвитку будівельного підприємства.

### **Теоретичне і практичне значення результатів дослідження**

Наукові положення, висновки та рекомендації Шпакова А.В., висвітлені у даній дисертаційній роботі, мають вагоме значення для економічної науки в цілому та для галузі економіки та управління підприємствами.

Значення результатів роботи для науки визначається інноваційною сутністю методології та формалізованого економіко-математичного інструментарію, що надає оновлене теоретико-методологічне забезпечення для адміністрування стратегічними змінами будівельного підприємства. Розроблена до потреб проєктів будівництва методологія управління змінами забезпечує отримання та впровадження циклу стратегічних інновацій на будівельному підприємстві. Результати роботи в їх сукупному використанні забезпечують методологічну базу адміністрування, управління та запровадження стратегічних трансформацій в діяльність будівельного підприємства, забезпечуючи науково-обґрунтований вектор зростання його конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні наукові положення, викладені автором, створюють основу для подальших теоретико-методологічних і прикладних досліджень з проблем адміністрування змінами будівельних підприємств-стейкхолдерів та сприятимуть підвищенню їх конкурентоспроможності. Також керівним ланкам будівельних підприємств надано потужний та чітко формалізований інструментарій адміністрування змістом стратегічних змін для впровадження циклу інноваційних трансформацій на будівельному підприємстві, який дозволяє успішно реалізувати стратегію економічного зростання та розвитку.

Менеджменту підприємств-стейкхолдерів будівництва надано організаційно-структурне забезпечення у вигляді інформаційно-аналітичної системи моніторингу комплексного розвитку підприємства та формування бази даних для обґрунтування передбачуваної вартості об'єкта будівництва. Важливою практичною перевагою є супровідні щодо інструментарію практичні рекомендації для забезпечення синергії в проєктах і програмах стратегічного розвитку та продуктивних трансформацій, які забезпечують спроможність адміністрування стратегіями інновацій.

Також достовірність теоретичних положень, висновків та рекомендацій, які є результатом дослідження, підтверджується їх практичною апробацією у діяльності підприємств ТОВ «Альфа-сервіс», ТОВ «Архітектурно-будівельні новації», ХК



«Фомальгаут-Полімін», ТОВ «ДВ КОНСТРАКШН», ТОВ «Реґіон-АГРОбуд», ТОВ «ПАРТНЕР КОНСТРАКШН БУД», ТОВ «Б-19», ТОВ «Агенція індустріального маркетингу». Управлінням з ціноутворення, економіки та договірних відносин у будівництві Міністерства розвитку громад та територій України (довідка № 7/15/10937-22 від 20.10.2022 р.) використано результати дослідження, присвячені структурно-функціональному моделюванню управлінням вартістю циклу стратегічних інновацій, яке дозволяє оцінити ефективність діяльності будівельного підприємства учасниками інвестиційно-будівельного процесу. ГО «Академія будівництва України» використано запропоноване автором обґрунтування полівекторного впливу фаз та стадій життєвого циклу проєктів будівництва на спроможність адміністрування стратегіями інновацій для підприємств-стейкхолдерів є одним з розроблених в дослідженні елементів, щодо організаційної регламентації взаємодії учасників мереж виробничої кооперації при забезпеченні спільної реалізації стратегічних змін у діяльність будівельного девелопменту. Окремі теоретико-методологічні розробки упроваджено в навчальний процес Київського національного університету будівництва і архітектури МОН України в навчально-методичних матеріалах, курсах лекцій та практичних заняттях при викладанні дисциплін «Менеджмент організацій», «Корпоративне управління та управління змінами», «Вартісний інжиніринг в будівництві» для здобувачів другого (магістерського) освітнього рівня.

**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)» в наступних пунктах:

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

#### **Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях**

Подана на опонування дисертація є ґрунтовною та самостійною науковою працею, основні наукові результати якої, висновки, теоретичні, методологічні та науково-методичні положення було висвітлено у 67 друкованих наукових працях, з яких: 5 монографій (1 – одноосібна загальним обсягом 19,6 д.а.); 4 – колективних монографій); 3 навчальні посібники; 38 статей опубліковано в наукових виданнях, які індексуються в міжнародних наукометричних базах (із них 2 – у виданнях, внесених до бази *Scopus*, 1 – до *Web of Science*), в тому числі: 28 статей у виданнях, що входять до переліку фахових видань, затвердженого МОН України; 5 статей в наукових періодичних виданнях інших держав ЄС та ОЕСР із напрямку, з якого підготовлено дисертацію; 5 статей опубліковано в наукових періодичних виданнях, які додатково відображають наукові результати дисертаційної роботи; 21 праці апробаційного характеру: матеріали та тези доповідей на наукових конференціях. Публікації повністю відображають новизну наукових досліджень та висновків і пропозицій, зроблених у роботі.

Автореферат дисертації також відображає основні результати здійсненого дослідження. Основні положення, які наведено здобувачем в авторефераті, належним чином розкриті, деталізовані та обґрунтовані у змісті дисертаційної роботи. Зміст положень автореферату та дисертації є ідентичним.

Кількість, обсяг і якість друкованих праць є достатнім для надання автору права на публічний захист дисертації.

#### **Дискусійні положення дисертації та зауваження**

Надаючи в цілому позитивну оцінку сутності, обґрунтованості і достовірності теоретико-методологічних положень, винесених на захист, висновків і пропозицій дослідження Шпакова Андрія Васильовича на тему «Теоретико-методологічні засади адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва», слід все ж таки наголосити на дискусійному характері окремих питань:

1. Дослідження генезису та конфігурація змісту стратегічних інновацій на будівельних підприємствах та сучасних концептів реалізації стратегічних організаційних трансформацій (підрозділ 1.3) дозволило уявити їх розвиток та становлення у взаємозв'язку і взаємозалежності від розвитку інституційного забезпечення даної управлінської технології. Однак, автору доцільно було б більше детально розкрити економічну поведінку підприємств-стейкхолдерів проєктів



будівництва у зовнішньому середовищі впровадження проєктів як одного з основних елементів VBM (Value-Based Management) та ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management).

2. В п.3.3. при формуванні елементів вартістю циклу стратегічних інновацій будівельного підприємства на основі Value-Based Management не виокремлено вплив всіх складових зазначеної методології як драйверів структурно-функціонального моделювання вартості циклу стратегічних інновацій будівельного підприємства щодо методики, застосованої в підрозділі 2.2.

3. При розробці концептуальної моделі управління вартістю будівництва об'єкту (рис. 3.9, стор. 219 дисертації) автор дослідження не враховує специфіку проєктів будівництва за класифікацією: нове будівництво, розширення діючого підприємства, реконструкція, технічне переозброєння, що в свою чергу вимагає використання різних ресурсно-елементних кошторисних норм за видами здійснюваних будівельних робіт та відповідними процесними показниками.

4. В запропонованій в п.4.3. моделі «КТК», яку пропонується використовувати для оцінки управління стратегією підприємства не визначено критерії відбору експертів для досягнення прикладного завдання – оцінки ефективності функціонування системи управління організаційними змінами та алгоритму діагностики управління організаційними змінами наведеному на рис.4.11 (стор. 309)

5. Погоджуючись з думкою автора, що з точки зору результативності, перехід до вартісно-орієнтованого та процесного управління будівельними підприємствам в рамках проєктно-орієнтованих галузей, до яких традиційно відноситься і будівельна, є необхідним, однак може ускладнюватися за рахунок необхідності дотримання вимог адаптації та модифікації класичних моделей, методів та механізмів управління до конкретних умов реалізації проєктної діяльності, функціонування будівельних підприємств, зовнішнього середовища впровадження проєктів. Так, запропонований дисертантом цикл управління вартістю проєкту (рис.5.4., стор. 321), не вархує такі складових елементів, як масштаб проєкту, а отже не повністю враховує змінність вартості ресурсів проєкту у часі.

6. Також є певні зауваження редакційного характеру до стилістики роботи. Так, за текстом зустрічаються різні написання термінів, наприклад: «синергічний» (с. 310), «синергетичного» (с. 351), «синергійного» (с. 352). У деяких місцях автор невірно використовує коми у тексті дисертації.

7. В Додатках Б та Е до дисертації, в яких наведено характеристики будівельних об'єктів та експертів, не зазначено джерело отримання даних. Хоча



пояснення щодо джерел отримання даних наведено в авторефераті, для оцінки достовірності наведених результатів аналізу варто було навести їх і у дисертації.

Проте, висловлені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи і можуть бути враховані в процесі подальших досліджень.

Висловлені зауваження та дискусійні положення не змінюють загальної позитивної оцінки дослідження, не знижують актуальність, рівень наукової новизни, теоретичне й практичне значення дисертаційної роботи.

#### **Відсутність порушення норм академічної доброчесності**

Ступінь самостійності проведення дослідження підтверджується результатом цифрового аналізу роботи на дотримання академічної доброчесності, відсутності ознак плагіату та самоцитування на рівні 100% (надано довідку перевірки роботи програмою «Anti-Plagiarism v-15.257» від 31.08.2022 р. з результатом максимальних співпадінь з одним документом 0,0%).

#### **Загальний висновок**

Представлена на рецензування дисертаційна робота Шпакова А.В. на тему: «Теоретико-методологічні засади адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проектів будівництва» є самостійною завершеною цілісною науковою працею, в якій сформовано теоретичні положення та практичні висновки і рекомендації, що спрямовані на розв'язання важливого наукового завдання: розробки теоретико-методологічних засад та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління змінами на підприємствах-стейкхолдерах будівельної галузі. Мету і поставлені в дисертаційній роботі завдання досягнуто та успішно вирішено. Дисертація добре структурована, витримано логічну послідовність викладу теоретичних положень, що свідчить про значний обсяг виконаної роботи як в теоретичному, так і в прикладному аспектах.

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

Автор дисертаційної роботи не використовував результати кандидатської дисертації, захищеної в Київському національному університеті будівництва та архітектури в 2005 р. за спеціальністю 05.23.08 – «Технологія та організація промислового та цивільного виробництва» на здобуття ступеню кандидата технічних наук за темою «Формування та вибір корпоративних структур з управління будівельними інвестиціями». Також в роботі не використовуються чужі ідеї, відсутня компіляція інтелектуальних здобутків інших дослідників, посилання



на праці науковців, які наводяться в дослідженні, знаходяться у відкритому публічному просторі та мають відповідні посилання.

Дисертаційна робота Шпакова Андрія Васильовича на тему «Теоретико-методологічні засади адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва» за змістом, актуальністю, науковою новизною і практичною цінністю відповідає вимогам, зазначеним у 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), а її автор Шпаков А.В. заслуговує на присвоєння наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

#### ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:

Доктор економічних наук, професор,  
проректор з науково-педагогічної роботи  
Харківського національного  
економічного університету ім. С. Кузнеця,  
Заслужений працівник освіти України



Василь ОТЕНКО

