

Вн. 01/26.056.10  
Від 18.10.2013р  
ВЧІННИЙ СЕКРЕТАР  
СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ  
РАДИ Д 26.056.10  
СЕРГІЙ СТЕЦЕНКО  
Стеценко -

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

просп. Повітрофлотський, 31, м. Київ, 03037

### 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 дослідження та її зв'язок з державними і галузевими програмами, планами, темами.

Зовнішні та внутрішні умови здійснення підприємницької діяльності постійно змінюються, що орієнтує підприємства на стратегічне управління. Ознаки організації, яка здатна ефективно реалізовувати стратегічне управління, включають такі компетенції: оцінка і моделювання ситуації, виявлення необхідності трансформаційних змін, вміння розробляти стратегію, вміння використовувати при трансформаційних змінах надійні методи, вміння реалізувати стратегію на практиці.

Менеджмент, який використовує концепцію стратегічного управління здійснює постійні процеси планування, моніторингу та контролю дій, які спрямовані на досягнення цілі організації, виходячи з установки на постійні зміни в оточенні і умовах функціонування компанії. Таким чином при стратегічному управлінні здійснюється постійний моніторинг поточної ситуації з точки зору майбутнього.

Створення на підприємстві системи стратегічного управління орієнтованої та спрямованої на зміни з метою адаптації до окремих фаз життєвого циклу як самої організації так і проєктів, які вона реалізує, передбачає низку організаційних змін, які мають радикальний характер, є постійними, стосуються рівня цінностей організації, перебудовують та трансформують систему методів управління на підприємстві. Це вимагає перебудову всієї діяльності підприємства та переведення його на якісно новий етап розвитку.

Підкреслюючи важливість та актуальність розвитку методологічного забезпечення стратегічного управління та управління змінами слід зауважити, що тільки зміни є постійним елементом організаційного розвитку і одночасно його драйвером.

Актуальність дисертаційної роботи визначається запропонованими новими ефективними мотиваційними, управлінськими, економічними та методологічними механізмами управління стратегічними змінами і проведенням емпіричних досліджень з метою розробки науково-практичних рекомендацій щодо успішного забезпечення синергії в проєктах і програмах стратегічного розвитку та продуктивних трансформацій будівельного підприємства в процесі адміністрування стратегічними змінами його діяльності.

Незважаючи на популярність тематики, необхідно відзначити недостатню вивченість напрямків пов'язаних з питаннями адміністрування стратегічних змін та оцінки їх ефективності. Недостатньо вивчено питання стратегічних інновацій на будівельних підприємствах з інтегрованих позицій, сутнісного змісту стратегічних змін, їх типології, а також процес управління змінами при формуванні компонент інструментарію вибору стратегій будівельного підприємства. Все це актуалізує необхідність комплексної розробки концептуальних теоретичних положень та методологічних засад управління змінами на вітчизняних будівельних підприємствах з урахуванням успішного закордонного досвіду.

Одержані теоретичні та методологічні результати є обґрунтованими, містять елементи новизни та мають практичну цінність як для економіки природокористування так і для будівельних підприємств. Це дає підстави стверджувати про те, що мета дослідження була досягнута, а завдання вирішені. Об'єкт і предмет дослідження визначені вірно. Наукові положення коректно сформульовані, за кожним з них визначено науковий результат.

Також про актуальність даного дослідження свідчить виконання роботи у відповідності до державних, галузевих та регіональних наукових програм і тем. Зокрема робота виконана у зв'язку з комплексними науковими дослідженнями Київського національного університету будівництва і архітектури: «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (№ держреєстрації 0121U111793); «Економіко-управлінська оцінка девелоперських проєктів в будівництві» (№ держреєстрації 0121U111792); «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»).

Також слід відмітити відповідність теми дисертаційного дослідження Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» та іншим офіційним документам.

## 2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Шпакова А.В. є науково обґрунтованими та достовірними. При виконанні роботи використовувались фундаментальні положення теорії інноваційного, організаційного, економічного розвитку, теорії функціональних економічних систем, концепції провідних економічних шкіл з проблематики стратегічних змін, опору змінам та причин його виникнення теорії державного управління, економічної безпеки країни, економічної теорії, теорії складних систем.

Для вирішення поставлених завдань автор використовував інструментарій загальнонаукових та економічних методів: абстрактно-логічного – для огляду та аналізу інформаційних джерел, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду за темою наукової праці; системного аналізу – для цілісного сприйняття об'єкта дослідження, зокрема економічних процесів в будівельній галузі, спричинених стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів; наукової дедукції та індукції для обґрунтування вибору науково-прикладного інструментарію впровадження стратегічних інновацій на будівельному підприємстві; елімінувальний та кваліметричний аналіз чинників – для визначення ступеню їх впливу на зміни в проєктах будівництва; економіко-математичне моделювання та прогнозування – для обґрунтування перспектив і майбутніх тенденцій основних показників розвитку.

В ролі інформаційної бази дослідження було використано офіційні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові та регуляторні акти Кабінету Міністрів України, базових міністерств, експертні висновки, офіційні інформаційні портали, програми розвитку територій, комплексні аналітичні огляди, дані фінансової та управлінської звітності будівельних підприємств, сучасні економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених з питань адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва, зібрані та опрацьовані й узагальнені особисто автором.

Зміст дисертаційної роботи, опубліковані наукові праці та автореферат свідчать про ґрунтовне опрацьовання автором питань, які формують науковий здобуток. Автором отримані унікальні власні наукові результати, які відповідають критерію наукової новизни, мають практичну прикладну цінність і відображають особистий внесок автора у розвиток методології формування набору альтернатив стратегічних інновацій і адміністрування змінами для підприємств-стейкхолдерів будівництва з урахуванням сучасних парадигм стратегічного менеджменту. Структура роботи є логічною і цілісною. Теоретико-методологічні результати представлені у дисертації мають достатню глибину аналізу. Практичні рекомендації мають адекватне формулювання та наукову новизну. Зміст дисертаційної роботи відповідає темі та засвідчує завершеність дослідження.

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

В результаті аналізу дисертаційної роботи, було визначено відповідність теоретико-методологічних положень та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління змінами на підприємствах-стейкхолдерах будівельної галузі, які визначають новизну наукових положень роботи, змістовному наповненню та науковим результатам винесеним на захист.

Детальний розгляд дисертації, опублікованих наукових праць та автореферату дає можливість стверджувати, що у дисертаційній роботі Шпакова А.В. наведені положення, висновки та результати, які характеризуються науковою новизною і не розглядалися до цього часу іншими авторами. Це свідчить про особистий внесок автора в розвиток теорії та практики економіки та управління підприємствами та отримання синергетичного ефекту від інноваційних інструментів управління організаційними стратегічними змінами будівельних підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва.

Розгляд отриманих результатів дослідження дає можливість докладно охарактеризувати кожен з них:

#### *Вперше:*

- автором на основі ґрунтовного аналізу понятійного базису стратегічного управління, управління змінами та організаційного розвитку (стор. 55-72) запропоновані методологічне підґрунтя реалізації альтернативного вибору стратегічних інновацій будівельних підприємств та адміністрування стратегічними змінами. Чітко та послідовно структуровано складові стратегічного потенціалу організації з використанням аналітично-розрахункових інструментів оцінки економічних, інституційних, виробничих та ринкових можливостей будівельного підприємства-стейкхолдера. Цей інструментарій дозволив виключити потенційні ризикові фактори при трансформації підприємства до якісно нової парадигми управління, яка ґрунтується на пакеті нових стратегічних цілей та обмежень (стор.117-143);
- іншим важливим науковим результатом є визначення імперативів адаптації методологічної платформи дослідження до особливостей сучасних парадигм стратегічного менеджменту в специфічному середовищі будівельного девелопменту та розробка на їх основі методологічних засад адміністрування стратегічними змінами діяльності підприємств-стейкхолдерів будівництва (стор. 198-209).
- створено нову концептуально-понятійну систему реалізації трансформаційних змін підприємств-стейкхолдерів будівництва для управління та адміністрування стратегічними змінами. Врахування трендів змін у зовнішньому середовищі,

трансформаційних тенденцій у інвестиційно-будівельному комплексі країни, змісту нормативно-правової бази щодо створення та функціонування суб'єктів будівельного ринку, методології реалізації стратегічних інновацій на підприємствах в залежності від змін протягом життєвого циклу проєктів будівництва, підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства за умови дотримання вимог до ефективності та адаптивності як окремих елементів так і організації в цілому, що забезпечує синергійний ефект за рахунок інтегрованості у загальну ієрархічну стратегію управління розвитком підприємства (стор. 210-252);

***Вдосконалено:***

- алгоритм процесу функціонально-економічної діагностики здійснених стратегічних змін на підприємствах-стейкхолдерах будівництва, що разом з економіко-математичною формалізацією етапів змін є альтернативним використанням традиційних інструментів ухвалення управлінських рішень та стратегічних трансформацій структури забезпечуючих бізнес-процесів, що оновлює науково-методичні підходи до оцінки складових потенціалу стратегічних змін будівельних підприємств-стейкхолдерів (стор. 290-299). Традиційні методи оцінювання, які зазвичай використовуються з цією метою, набули нового змісту та забезпечили можливість формування комбінаційних управлінських моделей орієнтованих на різні вектори стратегічного розвитку підприємства на основі використаних моделей оцінки потенціалу та розгляду груп підприємств-стейкхолдерів за когнітивними ознаками.
- методологічні процедури формування аналітичних даних для комплексної діагностики зовнішнього середовища та оцінки пластичності внутрішнього середовища під впливом досліджуваних факторів, що підвищує якість аналізу, оцінки та діагностики стратегічних організаційних змін вищим менеджментом компаній та надає можливість розробити моделі стратегічних інновацій будівельного підприємства-стейкхолдера будівельного девелоперського проєкту (стор.299-310);
- інформаційно-аналітичні процедури організації контролінгу стратегічного розвитку будівельного підприємства з використанням основних положень вартісного аналізу ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management та вартісно-орієнтованого управління VBM (Value Based Management) (стор.210-225) які утворили теоретичний базис та методологію моделювання вартості стратегічних інновацій будівельного підприємства. На основі зазначеної методології запропоновано, з метою вдосконалення інституціонального базису економічного управління реалізацією стратегічними інноваціями будівельного підприємства, створити інформаційний центр моніторингу та формування бази даних для обґрунтування передбачуваної вартості будівництва об'єкта (ІЦМіФБД ПВБО), як елемент структури будівельного підприємства з використанням

Business-Intelligence системи. Результатом є створення єдиного інформаційного BIM простору для всіх стейкхолдерів стратегічних змін організацій, які реалізують будівельні девелоперські проекти певного типу на певному етапі його життєвого циклу. Також наведено авторську методику ефективного моніторингу ключових параметрів будівництва об'єкта при реалізації інвестиційних програм, в тому числі в державному секторі (стор. 253-264).

- системне організаційно-структурне середовище проведення стратегічних інноваційних змін шляхом включення до розгляду сукупності зовнішніх драйверів змін, які визначаються на основі ресурсного потенціалу будівельного підприємства стейкхолдера. Таке системне бачення процесу реалізації стратегічних змін на основі індикаторів стратегічних трансформацій покращує науково-аналітичне забезпечення стадії підготовки до стратегічних змін та їх реалізації (стор. 198-209, 265-271);
- комплекс інструментів структурно-когнітивного моделювання з метою подолання опору змінам при реалізації проектів стратегічних трансформацій будівельних підприємств-стейкхолдерів на основі модернізації кадрової та економіко-організаційної складової процесу змін. При вдосконаленні комплексу інструментів використано комбіновану роль людського фактору, що дозволяє отримати синергетичний ефект в циклі «стратегічні зміни»-«копір змінам»-«зміни корпоративної культури»-«стратегічні зміни» за рахунок підвищення рівня готовності кадрової складової до змін та відповідного економічного інструментарію оцінки вартості реалізації будівельного девелоперського проекту з врахуванням досягнутого ефекту від запровадження проекту стратегічних трансформацій будівельного підприємства.(стор. 265-281, 313-332);

*Дістало подальшого розвитку:*

- понятійна та термінологічна база управління стратегічними змінами з врахуванням специфіки будівельної галузі, сучасних тенденцій в типології, технологіях та інструментах адміністрування стратегічними змінами та залученого в дослідженні економіко-критеріального базису управління вартістю будівельних девелоперських проектів (стор.79-96);
- параметрична формалізація індикаторів та показників різного рівня ієрархії для потреб управління організаційними змінами та проведення стратегічних трансформацій будівельних підприємств-стейкхолдерів на основі управлінських технологій еволюційного та революційного характеру, що надає нові можливості підвищення ефективності відбору альтернатив стратегічних новацій для будівельних девелоперських проектів та їх стейкхолдерів (стор. 98-117);

- інструменти оцінки та діагностики рівня спроможності будівельних підприємств-стейкхолдерів до реалізації стратегічних змін на підставі внутрішніх та зовнішніх індикаторів, як основи здійснення контролінгу циклу стратегічних трансформацій будівельного підприємства. (стор. 82-89; 200-207);
- інтегративно-системні підходи до розробки концепції організаційного стратегічного розвитку будівельних підприємств на основі багатовимірної конвергенції поглядів на адміністрування стратегічними змінами з використанням результатів діагностики та моніторингу змін з метою досягнення цілей будівельного девелоперського проекту з врахуванням його стадійності та етапів життєвого циклу (стор. 266-275.; 291-307; 335-342).

#### 4. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях.

Висновки, методологічні, теоретичні та науково-методичні положення, а також відповідні елементи наукової новизни знайшли відображення у 67 наукових публікаціях автора, серед них 5 монографій (1 – одноосібна, обсягом 19,6 д.а.) 3 навчальні посібники; 38 статей: із них 2 – у виданнях, внесених до бази Scopus, 1 – до Web of Science, 28 – у фахових виданнях, що входять до переліку, затвердженого МОН України; 5 – в наукових періодичних виданнях інших держав (країн, які входять до ОЕСР та/або ЄС), 5 – в інших наукових періодичних виданнях, 21 – матеріали та тези доповідей на наукових конференціях, 19 з них міжнародні, 5 – закордонні. Публікації у повні мірі відображають розроблені в роботі теоретико-методологічні положення та отримані в ході дослідження результати. Обсяг і зміст публікацій відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197. В публікаціях, виконаних у співавторстві, особистий внесок здобувача відображений повною мірою.

Автореферат дисертації оформлений згідно чинних вимог МОН України, містить повні відомості про зміст дисертації, ступінь новизни авторських розробок, теоретичне та практичне значення отриманих результатів.

Дисертація має чітку, послідовну та логічну структуру. Ілюстративний матеріал та таблиці надають наочності основним положенням і результатам роботи та допомагає оцінити основні ідеї здобувача. Автореферат дисертації цілком відображає сутність та зміст дисертації. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, які наведено здобувачем в авторефераті, ідентичні по структурі та змісту викладеним в дисертаційній роботі.

## **5. Теоретичне та практичне значення результатів дослідження.**

Практичне значення результатів, одержаних в дисертаційній роботі, визначається універсальністю методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані для підвищення рівня конкурентоспроможності стейкхолдерів будівельних проєктів за рахунок використання комплексу методичних розробок щодо діагностики, оцінки, управління та адміністрування стратегічними змінами їх діяльності.

Результати дослідження надають керівним ланкам будівельних підприємств методичні й практичні механізми та інструменти для здійснення адміністрування змістом стратегічних змін для впровадження циклу інноваційних трансформацій на будівельному підприємстві, який дозволяє успішно реалізувати прийняті управлінські рішення стратегії економічного зростання, як орієнтиру при плануванні шляхів розвитку будівництва.

Методичні розробки та моделі було використано Управлінням з ціноутворення, економіки та договірних відносин у будівництві Міністерства розвитку громад та територій України в частині обґрунтування та алгоритмізація застосування теоретико-методологічних засад вибору альтернатив стратегічних інновацій в адмініструванні змінами для підприємств-стейкхолдерів будівництва з урахуванням сучасних парадигм стратегічного менеджменту.

В частині структурно-функціонального моделювання 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)* здобувачем були проведені апробаційні розрахунки для ТОВ «ПАРТНЕР КОНСТРАКШН БУД» (м. Київ).

Також окремі компоненти дослідження використано в процесі визначення стратегічного потенціалу організації, розробки трансформації виробничих змін та формування рекомендаційних кореляційних стратегічних планів розвитку підприємств-стейкхолдерів ТОВ «Архітектурно-будівельні новації», ХК «Фомальгаут-Полімін», ТОВ «Альфа-сервіс», ТОВ «ДВ КОНСТРАКШН», ТОВ «Реґіон-АГРОбуд».

Окремі теоретико-методологічні і науково-методичні положення використовуються здобувачем у навчальному процесі в Київському національному університеті будівництва і архітектури МОН України.

## **6. Зауваження та дискусійні положення дисертації.**

Поряд з перевагами роботи є окремі її положення, що викликають ряд питань і які можна віднести до розряду дискусійних.

1. При аналізі проблемних питань будівельної галузі було наведено радіальну діаграму рівня ключових завдань діяльності будівельного підприємства (рис.2.1, стор.112), однак ані в тексті, ані в наведених далі таблицях, не наведено цілей спрямованих на подолання загроз



підприємству в кризових ситуаціях, які характерні для сучасної будівельної галузі. Також, враховуючи значний вплив фактору нормативно-правового регулювання будівельної галузі, потребує додаткового розгляду питання адаптації будівельного підприємства до нормативно-правових процедур та вимог.

2. В роботі вказана слушна тенденція переходу методів управління змінами на підприємствах від реактивного до активного (або проактивного). В той же час при стратифікації моделі архітектури будівельного підприємства не наведено перелік змін, яких потребує ця архітектура в зв'язку з переходом від реактивного до активного управління змінами (стор. 172-177).

3. На рис. 3.5 дисертаційної роботи при аналізі аналітичних індикаторів впровадження проєкту трансформацій для будівельного підприємства наведено чинники які впливають на стратегічні трансформації та організаційні зміни суб'єктів інвестиційно-будівельного комплексу. З огляду на важливу роль корпоративного сектору в економічному розвитку будівельної галузі варто було б до другого рівня факторів прямого впливу додати акціонерів, засновників (власників суб'єкта господарювання) з подальшим поясненням їх ролі у стратегічних трансформаціях будівельного підприємства (стор.201).

4. В доповнення до п. 3 зауважень слід додати, що в підрозділі 3.1. «Економіко-математична формалізація етапів, бізнес-процесів та інструментів прийняття рішень щодо стратегічних змін підприємств-стейкхолдерів будівництва» (стор.185-209) формалізуючи процес стратегічних трансформацій, автор не враховує організаційно-правову форму будівельних підприємств, в тому числі з державною (комунальною) часткою власності, оскільки до останніх в законодавчо-правовій базі існують інституціональні обмеження та додаткове регулювання, що може значним чином вплинути на застосовність такої методології стратегічних трансформацій.

5. Теоретичні узагальнення наукових поглядів дали можливість здобувачу визначити структуру управління (впливу) в організації (рис. 3.4, стор. 197). Але робота значно б виграла, якби автор дав кожному елементу коротку характеристику та визначив їх роль у забезпеченні управління впливом в процесі реалізації стратегічних трансформацій.

6. В описі та поясненні до економіко-математичній моделі розрахунку попередньої вартості об'єкта будівництва (ПВБО) зазначено, що розрахунок ПВБО здійснюється одним із методів розрахунку вартості. Варто було б навести які саме методи рекомендує використовувати автор та розглянути можливість використання з цією метою стандартні методики проєктного менеджменту (стор. 239-242).

7. Запропонований автором організаційно-економічний механізм управління змінами (стор. 316-319, рис. 5.2) має всі ознаки методології функціонального моделювання і графічної нотації, яка використовується для формалізації і опису бізнес-процесів IDEF0.

Організаційно-економічний рівень варто було б описати в цій нотатії для більш коректного представлення даних.

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

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

В дисертаційній роботі не використовувалися результати кандидатської дисертації, захищеної в 2005 р. за спеціальністю 05.23.08 – «Технологія та організація промислового та цивільного будівництва» в Київському національному університеті будівництва та архітектури на здобуття ступеню кандидата технічних наук. Також в роботі не використовуються чужі ідеї, всі, використані в роботі інтелектуальні здобутки інших дослідників, мають відповідні коректні посилання на список літератури, який засвідчує про їх інформаційну публічність. Ознак компіляції праць інших дослідників не виявлено. Автором надано в підтвердження оригінальності роботи довідку з результатами перевірки роботи сервісами «Anti-Plagiarism v-15.257» (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. 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, що в сукупності вирішують важливу наукову проблему оновлення методологічного інструментарію адміністрування стратегічними змінами будівельних підприємств-стейкхолдерів при реалізації проєктів будівництва.

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.

В даній роботі не використано результати кандидатської дисертації здобувача. Також в роботі не використовувались сторонні ідеї та думки, а також результати досліджень, відсутня компіляція сторонніх інтелектуальних здобутків. Використання інтелектуальної власності

інших авторів із загальнодоступного інформаційного простору, як підстави для розвитку та / або підтвердження власної розробки, має належні цитування та посилання.

Актуальність, повнота, обґрунтованість та достовірність положень, висновків і рекомендацій свідчать, що робота відповідає вимогам «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук» затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, та 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 проєктів 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, декан  
факультету економіки та бізнес-адміністрування  
Національного авіаційного університету



С.Ф. Смерічевський

з а с е д ч у ю  
Вчений секретар  
Національного авіаційного університету

*М. Мельничук*