

В І Д Г У К**офіційного опонента на дисертаційну роботу****Аксельрода Романа Борисовича**

на тему:

«Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств», подану до спеціалізованої вченої ради Д 26.056.10 у Київському національному університеті будівництва і архітектури на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

1. Оцінка офіційним опонентом актуальності теми, яка обрана здобувачем в дисертаційній роботі. Актуальність обраної теми дослідження не викликає сумніву з огляду на процеси, які відбуваються у внутрішньому середовищі будівельного підприємства, так і в його зовнішньому середовищі – мультипроектному середовищі будівельного девелопменту. Вивчення організаційних змін (трансформацій) окремого напрямку управлінської науки почалося після Другої світової війни, коли в результаті зміни характеристик споживання, появи нових технологій, ринків з'явилася потреба підприємств адаптовуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі, проблема успішної реалізації змін потрапила в поле зору багатьох керівників і вчених. Більшість ранніх робіт були сконцентрована на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу. Узагальнюючи наукові надбання щодо моделювання змін, різні підходи до управління ними, складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін сучасного підприємства. Жодна з представлених моделей управління змінами не є найкращою та здатною адаптуватися під конкретне підприємство, адже жодна з них не враховує реальні умови господарювання організації, поведінкові особливості того чи іншого співробітника тощо.

В сучасних умовах складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних трансформацій діяльності підприємств – у технологіях, що використовуються, у методах управління, у вимогах до компетенцій фахівців, до форм взаємодії із зовнішнім середовищем. З огляду на відмінність в організації діяльності підприємств-стейкхолдерів будівництва, автор зосереджує увагу на доцільності комбінованого підходу в управлінні трансформаціями - він обирає об'єктом трансформацій як конфігурацію та характеристик результативності операційної системи підприємства, так і тип оргструктури підприємства, так і індикатори результативності підприємства за основи підгалузями менеджменту – виробництво, логістика, персонал, фінанси тощо. І при цьому висуває оригінальну ідею дослідження – про обов'язковість розгляду процесів трансформації підприємства стейкхолдера з мультипроектним

характером діяльності та про економічну та функціональну доцільність адміністрування процесами трансформації через призму та формат спеціального внутрішньо-фірмового проекту, який автор назвав проектом *«трансформаційної операційної системи будівельного підприємства»* і застосував для неї аббревіатуру ТОС-БП.

Отже, формування сучасних теоретичного базису, методології та прикладного інструментарію для науковобогрунтованого вирішення проблеми трансформації систем менеджменту для підприємств будівельного комплексу у форматі єдиного алгоритму та циклу спеціального внутрішньо-фірмового проекту обрано здобувачем за мету дослідження.

Потреба створення компонент наукового обґрунтування адаптогенної трансформації будівельних підприємств - на рівні теорії, методології, інструментарію та комплексу прикладних програм - обумовила *актуальність обраної теми*, його предмет та подальший зміст.

2. Висновок про відповідність змісту дисертаційної роботи паспорту спеціальності та спрямованості науково-дослідних робіт в установі, де виконувалась робота.

Аналіз тексту дисертації Аксельрода Р.Б. та його публікацій доводить, що одержані здобувачем результати є стратегічно важливі для розвитку будівельних підприємств. Слід визнати, що переважна частка представлених в дисертації результатів одержані як підсумок наполегливої співпраці Аксельрода Р.Б. з науково-дослідною частиною КНУБА при виконанні наступних науково-дослідних тем:

Авторська розробка - аналітичні модулі прогнозування якісних трансформацій щодо системи менеджменту будівельного підприємства, які мають бути одержані в результаті впровадження проекту типу *«Трансформація операційної системи будівельного підприємства»* - є компонентом НДР «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проектів» (номер держреєстрації 0121U111793)

Авторська розробка - *«Інструментарій адміністрування процесами оновлення будівельного підприємства через проект ТОС-БП як цільовий проект внутрішньо-фірмового девелопменту»* - є провідною складовою НДР «Економічний механізм управління бізнес-процесами розвитку будівельних підприємств» (номер держреєстрації 0110U005118)

Запроваджені автором *«Методологічні та науково-прикладні компоненти впровадження трансформацій»* – включено до результатів НДР «Методичні засади формування операційної системи управління підприємством» (номер держреєстрації 0121U111792).

3. Оцінка обґрунтованості та достовірності проведених досліджень.

При характеристиці представленої докторської дисертації варто передусім звернути увагу на те, наскільки скрупульозно та поважливо автор ставиться до методологічної сторони досліджуваної проблематики. Варто наголосити на тому, що з точки зору подання в дисертації авторського підходу до досліджуваної проблематики, автор фактично будує власну методологічну платформу, яка дозволяє їй не лише показати системні закономірності трансформацій для будівельного підприємства, пов'язані з розвитком системи сучасного будівельного девелопменту, але й суттєво вдосконалити наявні методичні та методологічні підходи у формуванні базису трансформацій - на концептуально-теоретичному, методологічному та прикладному рівні.

Запорукою достовірності та обґрунтованості одержаних в дисертації результатів є, насамперед, застосування мультидисциплінарного підходу, та оригінальний підбір методів дослідження до складу загально-методологічного підґрунтя дослідження. Оригінальністю авторського методологічного підґрунтя сучасна інтеграція передової наукової думки з різних галузей знань економіки підприємства, фінансово-економічної діагностики, будівельного девелопменту, нечіткої логіки, а також сучасних пакетів цифрових та управлінських технологій: SADT-моделювання, fuzzy- та BIM-технології, SMART-управління, Statistica++, Mathlabtools.

Важливою складовою достовірності та обґрунтованості результатів є належна систематизація автором науково-методологічного та методико-прикладного доробку науковців та фахівців-практиків за матеріалами 472 джерел літератури.

4 Висновок щодо відповідності змісту та структури роботи кваліфікаційним вимогам, які висуваються до докторських дисертацій.

Зміст та структура дисертаційної роботи «*Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств*» відповідають кваліфікаційним вимогам, які висуваються до докторських дисертацій за спеціальністю 08.00.04 - «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Дисертація містить: титульний аркуш, перелік умовних скорочень, зміст; вступ, основну частину в складі 5 розділів, висновків до розділів та загальних висновків; списку використаних джерел; додатки.

В першому розділі дисертації «*Концептуально-онтологічні та теоретичні аспекти трансформацій в операційній діяльності будівельних підприємств*» подано опрацювання змісту базових і супровідних дефініцій, відображено концептуально-теоретичне підґрунтя дослідження, яке сформоване через інтеграцію методичних платформ економіки підприємства, фінансово-

економічної діагностики підприємства, стратегічного менеджменту, будівельного девелопменту та сучасних цифрових технологій.

Другий розділ дослідження *«Загальнометодична основа та домінанти трансформації будівельного підприємства»* відображає порядок формування та зміст компонент запровадженої автором методології на суміщенні універсальних позицій девелопменту, інноваційної динаміки, теорії біфуркацій в такий спосіб, щоб створити зонально-методологічні підвалини динамічного розвитку, забезпечуючи трансформаціям підприємству-стейкхолдеру (для відновлення траєкторії і успішного розвитку) не випадковий характер, блокуючи розвиток хаотичних тенденцій, що призводять до повної втрати керованості системи.

Третій розділ дисертації *«Формування економіко-аналітичного контуру та системи бюджетування в управлінні трансформаціями будівельного підприємства»* присвячено викладу змісту та інновацій аналітичного базису адміністрування трансформаціями для підприємства-стейкхолдера будівництва через спеціальну систему економічних функціональних індикаторів, які в сукупності описують процес трансформацій показника «якості організаційного потенціалу» в циклі проекту ТОС-БП.

В четвертому розділі *«Науково-прикладний інструментарій управління трансформаціями в динамічній оперативній системі будівельного підприємства»* надано обґрунтування інноваційної сутності інструментарю управління трансформаціями будівельного підприємств через внутрішньо-фірмовий проект ТОС-БП. Інструментарій реалізує суттєво інноваційну 6-етапну технологію первинної діагностики, відбору та впровадження ТОС-БП як внутрішньо-фірмового проекту трансформацій для будівельного підприємства. Виходячи із змісту представленого інструментарію, формалізація циклу ТОС-БП подається як цикл зростання організаційного потенціалу БП від початку до завершення проектного циклу. Для управління використовуються ключові цінності, контрольні показники, план робіт та перевірок, методика модульного проектування.

П'ятий розділ *«Інформаційно-комунікативне забезпечення та формалізоване адміністрування бізнес-процесами трансформації бізнес-системи та організаційної структури будівельних підприємств»* відображає завершальну частину дослідження. Тут викладено: а) комплекс прикладних модулів формалізованого економіко-управлінського обґрунтування проекту трансформацій на будівельному підприємстві; б) підсумкові карти результативності ТОС-БП як внутрішньо-фірмового проекту цільових трансформацій; с) практичні рекомендації щодо застосування комплексу програм для потреб певного підприємства-стейкхолдера будівництва; д) рекомендації щодо вибору раціонального стилю лідерства для забезпечення кращого ступеня адаптивності

до трансформацій на певному підприємстві. Підсистеми комплексу програм налаштовують зусилля топ-менеджменту з метою докорінного чи часткового оновлення операційно-виробничої та адміністративно-управлінської систем підприємства.

Отже, проведений аналіз тексту дисертації Аксельрода Р.Б. доводить відповідність її змісту та структури установленим кваліфікаційним вимогам, які висуваються до докторських дисертацій за спеціальністю 08.00.04.-економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

5.Висновок щодо наявності чи відсутності некоректних запозичень в тексті дисертаційної роботи. Оцінка автентичності тексту дисертаційної роботи. Аналіз тексту поданої дисертації свідчить про відсутність некоректних запозичень з текстів джерел літератури. Відсутні жодні запозичення тексту з кандидатської дисертації Аксельрода Р.Б. «Компетентність як ціннісна складова політичної культури владної еліти України» (спеціальність 23.00.03 – політична культура та ідеологія) в його докторську дисертацію.

Здійснена перевірка тексту дисертації на «антиплагіат» (система Anti-Plagiarism v-15.257) виявила, що оригінальність тексту склала 94%. Допустимі відсотки запозичень пояснюються використанням лексем, які є загально-вживаними в базові економічній та нормативній літературі.

6. Визначальні компоненти наукової новизни дисертаційної роботи Оцінка наукової новизни дисертаційної роботи в цілому. Визначальними компонентами наукової новизни, на думку офіційного опонента, є:

- науково-теоретичні передумови адаптації сутності змісту процесів «управління трансформаціями» до операційно-виробничої -специфіки будівельного підприємства (БП). Ці процеси виокремлено: по-перше, як окрему підгалузь менеджменту підприємства, що враховує двосторонній вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на всіх стадіях планування та впровадження трансформацій; по-друге - як внутрішньо-фірмовий проект, впровадження якого на даному підприємстві передбачає економіко-управлінську ідентифікацію готовності підприємства-стейкхолдера до трансформацій, оцінки потенціалу та адміністрування ефективністю трансформацій;

- теоретичні засади впровадження ТОС-БП як проекту цільових трансформацій для підприємств-стейкхолдерів будівництва: зазначені засади сформовані через інтеграцію методичних платформ економіки підприємства, стратегічного менеджменту та будівельного девелопменту - ТОС-БП розглядається як: а) цільовий внутрішньо-фірмовий проект; б) регульоване середовище досягнення стейкхолдером запланованих поліпшень та поліпшення підприємства (конкурентоспроможності) на ринку будівельних робіт та послуг; с) проект модернізації операційної системи та оргструктури управління БП.

Запорукою успішності застосування створеного методичного підґрунтя для потреб адаптації та розвитку будівельного підприємства є належно-ідентифікований «стан адаптивності підприємства та ідентифікованої зрілості до впровадження трансформацій»;

- *інноваційна методологія трансформації БП через проект ТОС_БП, яка ґрунтується на суміщенні універсальних позицій девелопменту, інноваційної динаміки, теорії біфуркацій в такий спосіб, щоб підвалини динамічного розвитку, забезпечуючи трансформаціям підприємству-стейкхолдеру (для відновлення траєкторії і успішного розвитку) не випадковий характер, блокуючи розвиток хаотичних тенденцій, що призводять до повної втрати керованості системи;*

- ✓ *інструментарій управління трансформаціями в динамічній оперативній системі будівельного підприємств.* Інструментарій принципово нові економіко-операційну технологію та управлінський регламент впровадження ТОС-БП як внутрішньо-фірмового проекту трансформацій для будівельного підприємства. Інструментарій реалізується через синергійні компоненти, що узгоджено дозволяють отримати альтернативу, підготувувати та впровадити ТОС-БП через 6 етапів: першим етапом застосуванні інструментарію є мультифакторна функціонально-економічна та іміджево-управлінська діагностика стану підприємства як передумова обґрунтування необхідності стратегії трансформацій для будівельного підприємства, а завершальним етапом є оцінка стратегічних підсумків впровадження трансформацій на будівельному підприємстві у вигляді цільового проекту;

- методичний підхід формування змісту та характеристик циклу проекту ТОС-БП на ґрунті проактивного підходу, з врахуванням готовності суб'єктів до управління трансформаціями, що дає змогу знизити опір трансформаціям як персоналу самого підприємства так і зовнішніх суб'єктів;

- науково-методичні засади формування «організаційної культури та мікроклімату впровадження трансформацій на будівельному підприємстві» - що включають, по-перше, два підходи – процесний та проактивний, а по-друге – методи формування організаційної культури, подолання опору трансформаціям, активізацію інноваційної діяльності та організаційного навчання, що забезпечує ефективність управління трансформаціями;

- аналітичний базис формалізованого опису варіантів реалізації стратегій трансформацій для будівельного підприємства. Базис спирається на *систему індикаторів оцінювання ефективності трансформацій на будівельному підприємстві* в рамках проактивного підходу до їх реалізації за фінансовим, виробничим, кадровим та ринковим напрямом, що дають змогу забезпечити комплексність оцінки ефективності трансформацій. Для кожного з індикаторів

запропоновано формулу розрахунку, граничні значення та визначено зону відповідальності менеджменту. Зазначена система індикаторів, *побудована як аналог системи збалансованих показників (BSC)* дає змогу визначити інтегральну економічну ефективність трансформацій, що буде відображати збалансований розвиток основних підсистем підприємства;

- функціонально-стратегічна матриця (карта) трансформацій, стовпцями (атрибутами) якої є цільове спрямування ТОС-БП в межах управлінського рівня та застосованого інструменту впливу. Доменами (рядками) матриці є рівні управлінської ієрархії ОСУ (рівні управління БП) та пропонувані в межах рівня інструменти впливу, що використовуватимуться в рамках проекту ТОС-БП;

- методичний базис протидії потенційним небезпекам втрати стану економічної стабільності для будівельних підприємств, за рахунок інноваційного сполучення методичних компонент з теорії інноваційної динаміки, багаторівневих ієрархічних систем, функціонально-економічної діагностики, прикладних реалізацій економетричного, візуально-графічного та структурного планування моделювання та наступного їх синергічного спрямування для формування раціонального змісту, технологічних етапів, зручності формалізації процесу прийняття рішень щодо стану стабільності будівельних підприємств як стейкхолдера будівництва (з врахуванням його порівняльних конкурентних переваг та недоліків) та очікуваних перспектив його подальшого стабільного (інерційного чи прискореного) розвитку в середовищі будівельних проектів;

- комплекс прикладних модулів формалізованого економіко-управлінського обґрунтування проекту трансформацій на будівельному підприємстві. Зазначена система прикладних модулів забезпечує успішну взаємодію керівництва будівельного підприємства з інжиніринговою консультаційною фірмою (як девелопером проекту ТОС-БП). Підсистеми та модулі комплексу програм налаштовують зусилля топ-менеджменту з метою докорінного чи часткового оновлення операційно-виробничої та адміністративно-управлінської систем підприємства.

За підсумком інноваційності змісту поданих вище компонент наукової новизни, можна зробити висновок, що в цілому новизна дисертаційної роботи «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» полягає в тому, що теоретико-методологічне та науково-прикладне обґрунтування засад управлінсько-інституційної ініціації та економічного обґрунтування циклу «проекту «стратегічних трансформацій будівельного підприємства (ТОС-БП) - як тимчасової операційної системи, яка у форматі мультидисциплінарного підходу розглядається як спеціальний проект цільового «менеджменту трансформацій» та спрямований на наскрізне чи часткове покращення системи менеджменту, структури адміністрування,

мотиваційного клімату та організаційної культури підприємства-виконавця. Зазначений проект розглядається та обґрунтовується як «синегрія ресурсів та зусиль» будівельного підприємства та інжинірингового підприємства, що в якості «девелопера трансформацій» готує варіанти ТОС-БП та подає їх на розгляд керівництву БП.

7. Висновок щодо теоретичної цінності результатів дисертації.

Розвиток підприємств безпосередньо здійснюється через їх трансформацію. Під трансформацією розуміють здійснення (реалізацію) якісних змін у діяльності підприємства від поточного стану до бажаного.

Спонукальними факторами трансформації є швидке розповсюдження нової техніки, устаткування, технологій, зростаючі потреби споживачів до ключових характеристик товару, глобалізація бізнесу і створення нових можливостей для його розвитку; зміни у політико-правовому полі; соціально-культурні зрушення та їх вплив на кількісні, якісні і структурні складові попиту; всезростаюче інноваційно-інформаційне забезпечення. Успішне здійснення трансформації вимагає, по-перше, чіткого концептуального окреслення перспектив розвитку підприємства; по-друге, створення необхідної бізнес-культури, що відповідає сучасним вимогам; по-третє, активізації розвитку бізнес-процесів, досягнення вищої ефективності ведення бізнесу.

Теоретична цінність результатів дисертації «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» полягає в тому, що всі зазначені аспекти трансформації підприємств було автором на інноваційному теоретичному та методологічному підґрунті розвинуто та адаптовано до специфіки адміністрування будівельних підприємств як стейкхолдерів в складі середовища девелоперських проектів будівництва – до науково-методологічної бази економіки та управління підприємствами у будівництві надано релевантний науково-методологічний засіб формалізованого та мультикритеріального економіко-управлінського обґрунтування змісту інноваційних трансформацій, які у вигляді внутрішньо-фірмового проекту впроваджуються на будівельному підприємстві з метою сутісної модернізації операційної системи, організаційної структури, стратегічних пріоритетів та системи цінностей діяльності окремого стейкхолдера в межах девелоперського проекту.

8.Оцінка практичної цінності результатів дисертації та належності рівня їх впровадження в процеси оновлення будівельних підприємств. Практична цінність одержаних результатів дослідження забезпечують керівництву підприємства науково-обґрунтовану спроможність завчасно оцінити економіко-управлінські переваги від впровадження проекту стратегічних трансформацій на даному підприємстві та успішно його впровадити, з врахуванням масштабів

трансформацій, очікуваних реакцій зовнішнього середовища та перебігу бізнес-процесів у його внутрішньому середовищі. Результати дисертації дозволяють обґрунтувати стратегічні економічні пріоритети («трансформаційні віхи») для модернізації системи адміністрування будівельним підприємством та надати управлінський супровід процесам підготовки проекту ТОС-БП. Результати та висновки, які представлені у дисертаційній роботі, знайшли своє практичне застосування в діяльності: ряду будівельних, девелоперських та інжинірингових компаній, таких як ТОВ «Спецбудпроект» (довідка № 11 від 27.01.2022 р.), ТОВ «Експертиза С» (довідка № 28 від 08.06.2022 р.), ТОВ «Архітектурно-будівельні новації» (довідка № 21-м від 18.02.2022 р.), Інститут місцевого розвитку (довідка № 7-29 від 30.05.2022 р.). Окремі компоненти дослідження було впроваджено в навчальному процесі Київського національного університету будівництва і архітектури при формуванні методичного забезпечення та при викладанні дисциплін «Управління змінами», «Інноваційний менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Операційний менеджмент» (довідка про впровадження № 02-1.9/197 від р. 05.04.2022 р.)

9. Оцінка ідентичності змісту автореферату та основних положень дисертації. Висновок щодо задовільного рівня висвітлення змісту дисертації в друкованих працях здобувача. Автореферат адекватно висвітлює сутність поданих в дисертації результатів та їх інноваційність. Матеріали дослідження всебічно та деталізовано викладені у 52 наукових працях здобувача, з яких: 3 монографії (1 одноосібна заг. обсягом 18.2 д.а, 2 - колективних монографії), 30 статей опубліковано в наукових виданнях, які індексуються в міжнародних наукометричних базах, з них: 5 статей у виданнях, які включені до наукометричних баз SCOPUS та Web of Science; 17 статей у виданнях, що входять до переліку фахових видань, затверджених МОН України; 8 статей в наукових періодичних виданнях інших держав із наряду, з якого підготовлено дисертацію. Опубліковано 15 праць апробативного характеру: матеріалів та тез доповідей на наукових конференціях; та 4 наукові публікації, які додатково відображають результати дисертаційної роботи.

Отже, рівень висвітлення дисертації в друкованих працях, на думку опонента, є задовільним. Також є всі підстави вважати рівень апробації результатів дисертації на 15 науково-практичних конференціях задовільним. Із загального переліку конференцій 12 є міжнародними.

10. Зауваження та рекомендації по дисертаційній роботі.

а) погоджуючись з автором, що «розвиток» та «трансформації» у застосуванні до підприємства є спорідненими категоріями, доцільно було б у висновках до першого розділу визначити, які з базових принципів розвитку

підприємства (табл.1.1. п.1.1. першого розділу) є пріоритетними для врахування, які – супровідними та маловпливовими.

б) ще одне зауваження стосується того, що у п.1.2. при розляді впливу девелоперського середовища на можливості та стан готовності будівельних підприємств до трансформацій, автором не вирізнено специфіку перебігу трансформацій для різних стейкхолдерів будівельного проекту? Не вирізнено вплив різних топологічних платформ девелопменту на процеси трансформації підприємств-стейкхолдерів в Україні в сучасних умовах воєнного та повоєнного стану?

с) погоджуючись з думкою автора, що трансформації «повинні відповідати не тільки загальній місії (в іншому разі її треба теж змінювати) і стратегії розвитку підприємств-стейкхолдерів, а і кожній проекції розвитку» та змістовно-процесними схемами « Загальна модель взаємозв'язків стратегії та складників управління трансформаціями» (рис.2.1) та «Приклад взаємозв'язків стратегії та складників управління змінами для збільшення частки будівельного ринку підприємств-стейкхолдерів» (рис.2.2) слід визнати, що автору було б доречно в тексті п.2.1. другого розділу відобразити схематично його міркування про етапи, стадії та віхи проекту трансформацій. Ці уявлення були деталізовані у 3 розділ при викладі аналітичного базису та в 4 розділі при викладі змісту інструментарію. Загальні етапи процесу «управління трансформаціями» були викладені автором в схемі 2.3. «Етапи процесу управління трансформациями на будівельному підприємстві» Проте доцільно було б побачити ініціацію думки автора про віхи ТОС-БП як цільового проекту в тексті даного параграфу, в продовження схеми 2.3. Це б дозволило краще зрозуміти міркування автора щодо формування складу компонент методології дослідження в 2.2. та 2.3 другого розділу;

д) у сучасних умовах розвитку ринкових тенденцій в Україні, обумовлених якісно новою системою господарських зв'язків і механізмів конкурентних відносин, одним із актуальних завдань адаптації господарюючих суб'єктів до умов невизначеності є вдосконалення організаційної структури будівельного підприємства. Згадуючи про переваги організаційних структур управління адаптивного типу (п.2.3.Сучасний вектор оновлення ієрархії управління та адміністративної структури будівельного підприємства), автору слід було вказати, в якій мірі і на яких рівнях ієрархії адаптивні компоненти структури можуть бути впроваджені для підприємств-виконавців в проектах будівельного девелопменту;

е) в складі створеного автором науково-прикладного інструментарію (розділ 4) спеціальна компонента виявляє масштаб та наскрізну нагальність потреби в стратегічних інноваційних трансформаціях для досліджуваного будівельного підприємства. В залежності від одержаної підприємством оцінки діагностується

один із можливих станів нагальності впровадження проекту ТОС-БП для певного стейкхолдера будівництва: від оцінки «незадовільний стан конкурентоспроможності підприємства як виконавця» до «підприємство діагностується як високо-конкурентний виконавець». В якості практичної рекомендації слід вказати, що доцільно було б для станів, які ідентифікувались оцінками 1-4, навести приблизні обсяги бюджету цільових проектів ТОС-БП. Це дозволило б суттєво подішпити уявлення щодо співставлення витрат на трансформацію з обсягом річної діяльності певного підприємства-стейкхолдера;

f) стратегічне управління в частині менеджменту трансформацій будівельного підприємства зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства будуть ворожими або суперечитимуть потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється у блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Автором запропоновано раціональну підсистему подолання опору трансформаційним процесам на будівельному підприємстві. В якості рекомендації щодо змісту подальших досліджень автора слід зазначити наступне: в складі інструментарію доцільно було б в наступному створити окрему підсистему «Управлінський регламент та бюджет протидії спротиву проекту трансформацій на будівельному підприємстві». Управлінські заходи та статті витрат в складі цієї підсистеми мають бути імплементовані до складу відповідно загального регламенту та бюджету проекту ТОС-БП;

g) зауваження щодо автоавтореферату має редакційний характер: на жаль, в його складі не знайшла відображення дуже важлива компонента для розуміння сутності запроваджених автором методологічних інновацій, серед яких: адаптована до вимог трансформаційних процесів схема «Концептуальна модель механізму вдосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства» (рис.2.12) та авторська структуризація чотирьох основних рівнів структурних змін (трансформацій) на будівельному підприємстві, яка подана на рис.4.2 в п. 4.1. Інтеграція сучасних технологій Project management в проектах сучасного оновлення будівельного підприємства четвертого розділу.

Слід сказати, що висловлені зауваження та рекомендації не впливають на високу позитивну оцінку дисертаційної роботи Р.Б.Аксельрода та не спотворюють думку опонента про відповідність даної роботи кваліфікаційним вимогам, які висуваються до докторських дисертацій за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

11. Загальний висновок офіційного опонента.

Подана до опонування дисертаційна робота «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» вирішує науково-п

трансформації підприємств-стейкхолдерів будівництва, містить низку раніше не захищених положень, які є особистими здобутками автора, мають наукову цінність і позитивне значення для подальшого розвитку теорії та методології економіки та управління будівельними підприємствами. Результати кандидатської дисертації Р.Б. Аксельрода «Компетентність як ціннісна складова політичної культури владної еліти України» (спеціальність 23.00.03 – політична культура та ідеологія) в докторській дисертації здобувача жодним чином не використовувалися. Вищезазначене дозволяє визнати дисертацію «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» завершеним самостійним дослідженням, що відповідає вимогам п. 9, 10, 12, 13, 14 Порядку присудження наукових ступенів, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567, а її автор – **Аксельрод Роман Борисович** - на підставі прилюдного захисту заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму

Поліського національного університету

 **Н.В. Валінкевич**

Підпис д.е.н., професора Валінкевича

ЗАСВІДЧУЮ

/Начальник відділу діловодства

та контролю виконання

