

## РЕЦЕНЗІЯ

на дисертаційну роботу Максим'юк Юлії Сергіївни *«Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва»*, подану на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

*1. Актуальність вибору теми та предмету дослідження.* Актуальність теми, яка опрацьовується в представленій до розгляду дисертаційній роботі Максим'юк Ю.С., спирається на потребу розвитку науково-методичного та науково-аналітичного забезпечення щодо формалізованого супроводу діяльності девелоперських компаній в будівництві. Робота спрямована на створення суттєво вдосконаленого науково-аналітичного забезпечення процесам обґрунтування стратегії маркетингу для підприємства-девелопера в оновлених обставинах середовища будівельного девелопменту. Таке підґрунтя потрібне сучасним підприємствам-девелопер проекту для формування сукупної виробничої програми (з кількох проектів будівництва) та попереднього оцінювання її маркетингових та економічних переваг для підприємства - потребують додаткового інструментарію, який би дозволив на сучасній інформаційно-аналітичній основі (з використанням цифрових технологій та BIM-моделей будівельних об'єктів) візуалізувати та аналітично узгодити стадії і етапи девелоперського управління проектами та отримати достовірну інформацію про відповідність цією програми проектів стратегії маркетингу та – в цілому – загальній стратегії діяльності девелопера.

*2. Оцінка зв'язку роботи з науковими планами і тематикою досліджень.* Зміст дисертації та публікацій здобувачки відповідають цільовій спрямованості Законів України: «Про інвестиційну діяльність» (із змінами, в чинній редакції від 10.10.2022 р.), «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання у сфері будівництва житла» (із змінами, в чинній редакції від 06.09.2022 р.), «Про захист економічної конкуренції» (із змінами, в чинній редакції від 30.05.2023 р.), «Про регулювання містобудівної діяльності» (із змінами, в чинній редакції від 24.02.2023 р.). Результати дисертації є компонентами виконання науково-дослідних та науково-пошукових робіт, які виконувались в КНУБА на кафедрі менеджменту в будівництві в межах тем:

А) *«Формування конкурентних стратегій та прогнозування показників розвитку стейкхолдерів будівництва, інвестиційно-будівельних проектів та*

*організаційно-технологічних параметрів будов в умовах економічної динаміки» (№0121U110365);*

*В) «Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (№0115U000860);*

*С) Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проектів» (№ 0121U111793).*

**3. Ступінь обґрунтованості та достовірності одержаних результатів та висновків дослідження.** Гіпотеза дослідження визначила, що в основу вибору стратегії успішного маркетингу підприємства-девелопера слід покласти поетапне мульти-критеріальне оцінювання компонент портфеля. Визначальним критерієм успішного маркетингу є вибір такого портфеля проектів, який забезпечуватиме максимум приросту всіх активів девелопера за досліджуваній стратегічний операційний цикл (2 роки).

Належний рівень достовірності результатів та висновків дослідження забезпечено виваженою науковою гіпотезою та раціонально підібраними компонентами методичного підґрунтя роботи. Компонентами підґрунтя є:

-економічна діагностика;

-підхід ключових показників успіху (KPI) та збалансована система показників (BSC);

-маркетинг-менеджмент, мікс-маркетинг, гео-маркетинг;

-підхід позиціонування портфеля проектів компанії-девелопера як стратегічних господарських одиниць.

Сформоване підґрунтя надає операційній системі підприємства-девелопера спроможність реалізувати нормативні та директивні вимоги інституційних учасників по кожному будівельному проекту, що включений до складу портфеля проектів девелопера. Таким чином сформоване підґрунтя забезпечує цільову економічну діагностику відповідності між маркетинговою стратегією компанії-девелопера та функціонально-продуктовою структурою проектів в складі портфеля-проектів.

**4. Відповідність змісту і структури роботи вимогам до дисертацій освітньо-наукового ступеня доктора філософії.** Дисертація за змістом та побудовою належно відповідає вимогам дисертацій ступеня PhD за спеціальністю «Економіка».

*Перший розділ роботи* відображає результати актуалізації дослідження та опрацювання його базових дефініцій на підставі огляду науково-теоретичної, методичної та аналітико-прикладної літератури в області дослідження.

Досліджено теоретичні підходи до оцінювання девелоперської діяльності у будівельній сфері, виділено функції та особливості маркетингової діяльності підприємства девелопера в будівництві (ПДБ), серед яких: економічно-раціональний господарський портфель – портфель проектів, які надані в адміністрування девелоперу від різних замовників, мають різне регіональне розташування, рівні ефективності та ступені ризику, що вимагає диференційованого підходу до організації маркетингової діяльності девелопера при реалізації різних інвестиційно-будівельних проектів, а також до системи економічної діагностики маркетингової діяльності, побудова якої також має підлягати мультипроектному принципу побудови.

В *другому розділі* роботи викладено зміст методичних компонент для економічного обґрунтування та діагностування стратегії маркетингу компанії-девелопера. В складі методичного підґрунтя дослідження інтегровано засади та підходи: економічної діагностики, маркетинг-менеджменту, кластерного аналізу, геопросторового маркетингу, управління за відхиленнями (MbE), ключових показників успіху (KPI) та інформаційного моделювання. Автором обґрунтовано суттєво оновлений адаптивний методичний підхід до діагностування ефективності маркетингової діяльності девелопера, у якому враховується геопросторові параметри об'єкту та міра ризикованості зведення об'єктів на регіональних ринках нерухомості, з врахуванням негативного впливу воєнних дій.

*Третій розділ* дисертації відображає зміст і новизну економіко-аналітичного інструментарію економічного діагностування ефективності маркетингових стратегій підприємств-девелоперів в будівництві та їх впровадження в хід стратегічної та операційної діяльності зазначених підприємств. Запропоновано інструментарій економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера, який включає у себе восьмикомпонентну методіку, формалізовану шкалу оцінювання напрямків маркетингової діяльності девелопера та систему корегувальних коефіцієнтів, які дозволяють враховувати ризик, пов'язаний зі зменшенням обсягів реалізації, спричиненими війною. Запроваджено рейтингове оцінювання маркетингової діяльності за множиною ключових показників ефективності (KPI) в наступних областях: продуктова, геопросторова стратегія, просування, персонал, бізнес-процеси, сприйняття і партнерство тощо.

**5. Виокремлення провідних наукових інновацій. Оцінка наукової новизни дисертаційної роботи за складовими «удосконалено», «дістало подальшого розвитку».**

Провідними науковими інноваціями роботи слід назвати:

5.1.) понятійно-категоріальний апарат економічної науки, зокрема розширено значення поняття «підприємство-девелопер в будівництві» як унікальний стейкхолдер, що надає послуги в адмініструванні проектами в рамках мульти-проектної виробничої програми; уточнено дефініції «економічна діагностика маркетингової стратегії» як безперервний процес оцінювання ступеня відповідності стратегії маркетингу розвитку ринкового середовища і загальній стратегії підприємства та «економічна діагностика маркетингової діяльності девелопера» як безперервний процес оцінювання за кількісними й якісними критеріями ступеня адаптивності, збалансованості та відповідності мульти-проектної сукупності маркетингових заходів розвитку ринків нерухомості та загальній стратегії девелопера.

5.2) науково-методичний підхід до формування інструментарію та етапів організації процесу економічної діагностики маркетингової діяльності підприємства-девелопера, з урахуванням проектного, локалізованого і орієнтованого на відносини зі стейкхолдерами підходів і регіональний характер будівництва, ключових показників ефективності маркетингової діяльності девелоперських компаній, сегментація ринків, розробка нових, вибір та коригування існуючих маркетингових стратегій, для кожного сегменту ринку;

5.3) класифікацію регіональних ринків нерухомості за зменшенням ділової активності, як ключової складової для вибору і діагностування ефективності маркетингових стратегій девелопера. У результаті усі ринки поділено на чотири групи, що мають «обережно оптимістичний», «помірний», «повільний», «песимістичний» рівні розвитку;

5.4) компоненти економіко-аналітичного інструментарію економічної діагностики маркетингової діяльності девелопера в межах концепції «marketing-mix 8P», за якою розроблено п'ятибальну шкалу оцінювання кожного з восьми напрямків (продуктової, цінової, геопросторової стратегій, ефективності просування, персоналу, бізнес-процесів, сприйняття і партнерства), що оцінюються на відповідність розвитку ринку нерухомості, де реалізується або планується реалізовувати проект та стратегії девелопера. Це дозволило упорядкувати і обрати відповідну множину показників ефективності для кожного напрямку маркетингової діяльності девелопера, а також рекомендувати обрання маркетингових стратегій, відповідно до рівня воєнного ризику регіону;

5.5) модель економічної оцінки стратегії маркетингу – за якою здійснюється первинна економічна діагностика відповідності маркетингової діяльності кожного з проектів у складі портфеля розвитку ринків та напрямкам стратегічного розвитку девелопера. Функціонал моделі дозволяє

здійснювати діагностування та формалізоване економічне обґрунтування по всіх проектах, що віддані в адміністрування компанії-девелопера – через систему ключових показників ефективності, які обираються за наступними сферами: продуктова, гео-просторова стратегія, просування, персонал, бізнес-процеси, сприйняття і партнерство.

В даній дисертаційній роботі було *удосконалено*:

- аналітичний інструментарій діагностування результативності маркетингової діяльності підприємства-девелопера, який реалізовано шляхом доповнення існуючих методів і моделей восьми-параметричною системою «маркетинг-мікс 8Р», яка охоплює ряд функціональних галузей операційної діяльності девелопера (продуктова (проектна) та гео-просторова стратегія; просування; персонал; бізнес-процеси; сприйняття й партнерство)). Локалізація стратегії маркетингу за окремими компонентами дозволяє виявити та своєчасно усунути недоліки в стані конкурентоспроможності девелопера як спеціального стейкхолдера будівельного інвестиційного процесу;

- економіко-аналітична модель порівняльної оцінки та вибору стратегічних маркетингових альтернатив. Вибір ґрунтується на основі відношення переваги ОПР, заданого на множині альтернатив. Такий підхід є поширеним при розв'язанні завдань багатокритеріального вибору рішень. Результатом є матриця парних порівнянь, що може мати кількісне подання у формі шкали Т. Сааті; лінгвістичне подання – відношення переваги має вербальний опис; або нечітке подання, при якому ступінь переваги задається деяким числовим значенням з інтервалу «нуль-одиниця». Нечіткі відношення переваги дозволяють, на відміну від інших, враховувати інтенсивність та вагомість переваги одних варіантів над іншими, тому використання нечіткого відношення надає можливість підвищити адекватність опису системи переваг ОПР та її чутливість. Допустимість альтернатив відображено шляхом встановлення обмежень на них. Завдання визначення оптимальної альтернативи в такій постановці є завданням нечіткого математичного програмування, розв'язком якого є перетин нечітких множин обмежень та цілі із функцією належності.

В даній дисертаційній роботі *набуло подальшого розвитку*:

- онтологічний зміст дефініції «економічна діагностика маркетингової діяльності девелопера». Ця дефініція визначена авторкою як «безперервний процес оцінювання за кількісними й якісними критеріями ступеня адаптивності, збалансованості та відповідності мульти-проектної сукупності

маркетингових заходів розвитку ринків нерухомості та загальній стратегії девелопера»;

- підхід діагностування раціональності стратегії девелопера, що, на відміну від наявних, базується на зонуванні ринків первинної нерухомості за чотирьох-компонентною шкалою «обережно оптимістичний – помірний – повільний – песимістичний», що дає підстави визначити перелік адаптивних маркетингових заходів забезпечення стратегії розвитку девелопера, в умовах певної вразливості ринків нерухомості в умовах воєнного часу;

- кваліметрична оцінка оцінки готовності організаційної структури підприємства до впровадження певної стратегії маркетингу – на відміну від інших підходів, в даній роботі у застосуванні до особливостей підприємства девелопера як підприємства мульти-проектного типу така оцінка спиралась на бально-семантичний підхід в оцінці готовності оргструктури девелоперської компанії в семантичному діапазоні від найнижчого рівня «Рівень повної загрози та занепаду» - до «задовільного рівня надійності оргструктури до впровадження маркетингової програми, що відповідає середньо-галузевим вимогам» або ж найвищого рівня готовності - «рівень абсолютної економічної та управлінської надійності»).

**6. Висновок щодо наукової новизни дисертаційної роботи в цілому.**  
Наукова новизна роботи полягає в інноваційній адаптації підходу маркетинг-менеджменту, мікс-маркетингу та економічної діагностики для потреб девелоперських компаній. З огляду на основні функції маркетингового менеджменту, авторкою запропоновано економічну діагностику маркетингової діяльності здійснювати у наступних напрямках: діагностика відповідності ринкових можливостей девелопера розвитку ринку нерухомості, діагностика відповідності маркетингових заходів щодо об'єктів стратегії підприємства та розвитку ринку, діагностика відповідності маркетингових планів стратегічним, діагностика ефективності системи контролювання, діагностика відхилень фактичних показників від планових.

Результати роботи створюють нову економічну основу вибору і діагностування ефективності маркетингової діяльності підприємства-девелопера має стати комплексна поетапна оцінка та конкретизації названих напрямів на основі концепції «marketing-mix 8P».

Внесок автора в розвиток науково-методичної бази спеціальності 051 «Економіка» полягає у вдосконаленні теоретико-методичних засад економічної діагностики раціональності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва, як з позицій оцінювання економічної

структури господарського портфеля девелопера та адаптованості маркетингової стратегії до рівня воєнних ризиків.

**7. Висновок щодо практичної цінності дослідження.** Практична цінність дисертаційної роботи Максимюк Ю.С, полягає в оснащенні керівних ланок девелоперських будівельних компаній сучасними технологіями прийняття рішень щодо економічного оцінювання варіантів стратегії маркетингу досліджуваних підприємств. В розпорядження ОПР девелоперських компаній в будівництві надано:

- сучасний концепт вияву стратегічних пріоритетів в організації маркетингу для підприємств-девелоперів в будівництві;
- сучасний комплекс прикладних програм економічного оцінювання, вибору та коригування стратегічних маркетингових альтернатив підприємств-девелоперів в будівництві;
- оновлений перелік економіко-управлінських індикаторів продуктивності (успішності) маркетингової діяльності підприємств-девелоперів в будівництві;
- система корегувальних коефіцієнтів, які дозволяють враховувати ризик, пов'язаний із зменшенням обсягів реалізації, спричиненими війною. Коефіцієнти ризику пропонується визначати в залежності від індексів відновлення обсягів будівництва та зміни цін на нерухомість.

Практична цінність роботи підтверджена позитивними результатами впровадження змісту дослідження в практику діяльності наступних девелоперських будівельних компаній - «Альфа-Сервіс», «Архітектурно-будівельні новації», «Спецбудпроект».

**8. Висновок щодо особистого внеску здобувачки та повноти відображення змісту дослідження в друкованих працях. Оцінка змісту роботи на задоволення вимог академічної доброчесності.** Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані автором особисто. Основні положення та результати дисертаційної роботи одержані автором особисто, що засвідчується 15 публікаціями, з яких 4 – одноосібні публікації, 11 праць опубліковано у співавторстві. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є особистим доробком здобувача. Цінність особистого наукового внеску здобувачки визначається вагомістю розвитку наукового базису спеціальності 051 «Економіка», який в даній роботі досягнуто через вдосконалення підходів економіко-аналітичного обґрунтування стратегії маркетингу девелоперських компаній в будівництві.

Дисертаційна робота Максим'юк Ю.С. є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагиату та запозичень. Максимальний відсоток співпадіння, виявлений у системі перевірки Unichек складає 13.8%. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

#### **9. Зауваження по роботі, рекомендації щодо напрямів подальших досліджень здобувачки.**

В процесі критичного опрацювання змісту дисертацій та публікацій здобувачки за темою роботи виникли ряд зауважень та дискусійних положень редакційного і змістовного характеру, а також побажання подальшого вдосконалення змісту дослідження.

9.a) в тексті першого розділу не надано належного розкриття змісту дефініції підприємство-девелопер з позицій комбінованої онтології як «мульти-агентне підприємство» та «спеціальний стейкхолдер будівництва»?

9.b) в п.2.2. другого розділу доцільно виокремити методичні переваги запровадженого авторкою підходу в частині суміщення економіко-діагностичних компонент з методологічними підходами різних концепцій маркетингу;

9.c) в тексті третього розділу в складі опису формалізованих компонент інструментарію авторкою не виділено, якими економічними важелями та управлінськими зусиллями досягається кваліметрично злагоджена впевненість топ-менеджменту девелоперської компанії щодо інтеграції маркетингових зусиль підприємства на досягненні стратегії економічного та іміджевого зростання;

9.d) в завершальній частині третього розділу не було виділено функціонального спрямування окремих підсистем та модулів комплексу прикладних програм розділів на вирішення певних економічних пріоритетів в діяльності девелоперської компанії;

9.e) в тексті загальних висновків слід було зробити наголоси, яким чином запроваджений в роботі авторський підхід дає можливість діагностувати переваги даної девелоперської компанії як мульти-агентного підприємства (перелік таких переваг надано в п.3.3. третього розділу). Це зауваження має переважно редакційний характер, оскільки в змісті третього розділу відображено оновлені критерії оптимізації портфеля будівельних проектів для девелопера, такі як - мінімізація витрат девелопменту в цілому на компанію; мінімізацію витрат девелопменту на одиницю створюваного продукту для кожного з проектів, що адмініструються девелопером; відсотковий приріст вартості всіх активів девелопера; приросту гудвілу компанії-девелопера).



9.f) вважаю належним в якості провідного напрямку подальшого вдосконалення обрати побудову компонент інструментарію обрахування рівня «економічної рівноваги портфеля девелопера, виходячи із сумісних позицій мікс-маркетингу, стратегічних господарських одиниць та портфельних теорій інвестування»

#### 10. Загальний висновок.

Представлена на розгляд дисертаційна робота Максим'юк Ю.С. за актуальністю, новизною, теоретичною і практичною цінністю, завершеністю, змістом та оформленням та іншими кваліфікаційними ознаками відповідає вимогам дисертацій освітньо-наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», які висуваються «Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №44 від 12 січня 2022 року та наказу Міністерства освіти і науки №40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог щодо оформлення дисертації», та заслуговує позитивної оцінки. Робота *«Економічна діагностика результативності маркетингової діяльності підприємств-девелоперів будівництва»* може бути подана до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді на присудження ступеня PhD за спеціальністю 051 «Економіка», а Максим'юк Юлія Сергіївна за розбудову вдосконаленого інструментарію економічного обґрунтування стратегії маркетингу девелоперської компанії заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»).

#### Рецензент

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри економіки будівництва  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури

Надія ЛИСИЦЯ

Підпис Лисиці Надії Василівни засвідчую

Вчений секретар Вченої ради  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури



Микола КЛИМЕНКО