

**Рішення**  
**разової спеціалізованої вченої ради**  
**про присудження ступеня доктора філософії**

Здобувач ступеня доктора філософії **Мирослав ПОЛЗІКОВ**, 1984 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2007 році Національну металургійну академію України за спеціальністю Управління проектами, виконав акредитовану освітньо-наукову програму 051 «Економіка».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Київського національного університету будівництва і архітектури Міністерства освіти та науки України, м. Київ від «03» квітня 2026 року № 51/52-14/90/26, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради – Інноли **НОВИКОВОЇ**, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

Рецензентів – Ольги **БЕЛЕНКОВОЇ**, доктора економічних наук, професора, завідувачки кафедри економіки будівництва Київського національного університету будівництва і архітектури  
– Надії **ЛИСИЦІ**, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки будівництва Київського національного університету будівництва і архітектури

Офіційних опонентів – Олександра **КАЛІНІНА**, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана  
– Костянтина **МАМОНОВА**, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри земельного адміністрування та геоінформаційних систем Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

на засіданні «02» червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» **Мирославу ПОЛЗІКОВУ** на підставі публічного захисту дисертації «Економіко-управлінський інструментарій організації мультипроектної діяльності підприємств-стейкхолдерів в будівництві» за спеціальністю 051 «Економіка».

Дисертацію виконано в Київському національному університеті архітектури і будівництва Міністерства освіти та науки України, м. Київ.

Наукові керівники: **Юрій ЧУПРИНА**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури та **Юрій ДУДНИК**, кандидат педагогічних наук, доцент, перший проректор Київського національного університету будівництва і архітектури.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису. Дисертація є актуальною і завершеною кваліфікаційною науковою працею, виконаною особисто автором. Отримані результати дисертаційної роботи **Ползікова Мирослава** спрямовані на вирішення важливого наукового завдання

щодо розвитку концептуально-методичних засад та прикладного економіко-управлінського інструментарію організації мультипроектної діяльності підприємств-стейкхолдерів у будівництві. Запропонований у дисертації інструментарій забезпечує ефективне управління портфелем будівельних проєктів, раціональну координацію ресурсів, адаптивне планування та врахування динаміки ринкового середовища і взаємодії стейкхолдерів. Результати дослідження формують сучасну науково-методичну основу для цифрової трансформації систем управління мультипроектною діяльністю будівельних організацій, сприяють підвищенню економічної результативності та конкурентоспроможності підприємств будівельного сектору.

Результати дисертаційної роботи створюють науково-прикладне підґрунтя для удосконалення систем економіко-управлінського планування та багатокритеріальної оптимізації виробничих програм будівельних підприємств. Удосконалена комплексна модель економіко-управлінської оптимізації мультипроектної діяльності, побудована на принципах адаптивного управління, цифрової інтеграції та координації ресурсів, забезпечує оптимальний розподіл трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, скорочення строків реалізації проєктів та зниження витрат.

Запропоновані у дисертації методи інтегрованого економіко-управлінського моделювання та цифрові інструменти моніторингу виконання виробничих програм дозволяють здійснювати сценарне прогнозування розвитку мультипроектного середовища, аналізувати відхилення від планових показників і формувати обґрунтовані управлінські рішення у реальному часі.

Розроблений комплексний оптимізаційний інструментарій сприяє підвищенню точності планування, ефективності використання ресурсного потенціалу та узгодженості дій між учасниками мультипроектної діяльності. Практичне впровадження результатів дослідження забезпечує зниження непродуктивних витрат, підвищення оперативності управління, посилення організаційної стійкості підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій у сфері будівництва.

Дисертація написана державною мовою та відповідає вимогам пункту 6 Порядку 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 від 12 січня 2022 року №44 (зі змінами).

Здобувач має 15 наукових публікацій за темою дисертації, з них: 11 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 4 тези наукових доповідей в збірниках матеріалів міжнародних конференцій:

*Статті у наукових фахових виданнях України, які індексуються в міжнародних наукометричних базах:*

1. Чуприна Ю., Алексеєнко В., Матвеїв В., Ползіков М. Основи функціонування підприємства як єдиної інтегрованої та високоефективної бізнес-системи. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2024, 53(3), 57–74. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).57-74](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).57-74) (Особистий внесок здобувача полягає в теоретичному обґрунтуванні функціонування підприємства як єдиної

інтегрованої бізнес-системи, зокрема у формалізації взаємозв'язку бізнес-процесів, стратегічного управління та цифровізації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності)

2. Чуприна Ю., Алексеєнко В., Матвеїв В., Ползіков М. Аналіз провідних категорій дослідження в контексті вибору реінжинірингу як засобі інновацій. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2024, 54(2), 169–186. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(2\).169-186](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).169-186)

<https://ways.knuba.edu.ua/article/view/341393/329331> (Особистий внесок здобувача полягає в розвитку методичного підходу щодо визначення впливу реінжинірингу на продуктивність і ефективність процесів у мультипроектних структурах із використанням цифрових технологій).

3. Чуприна Ю.А., Матвеїв В.В., Шлапак О.Г., Ползіков М.О. Економіко-математична формалізація підготовки та проведення сутнісних змін операційних систем будівельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. №12(283) С. 119-134 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15039151> <https://ndiime.org.ua/wpcontent/uploads/2025/04/12-283-2024.pdf> (Особистий внесок здобувача полягає в розробці економіко-математичної моделі проведення змін операційних систем будівельних підприємств, зокрема у частині забезпечення адаптивності бізнес-процесів до змінних умов).

4. Ползіков М. Аналіз структури та факторів, що визначають економічні параметри багатопроєктної взаємодії в будівельній галузі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2025, 56(2), 379–392 [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(2\).379-392](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(2).379-392). <https://ways.knuba.edu.ua/article/view/348215/335118> (Особистий внесок здобувача: застосування комплексного факторно-структурного аналізу мультипроектної взаємодії для підвищення економічної ефективності портфельного управління будівельних підприємств)

5. Ползіков М.О. Архітектура цифрових платформ підтримки мультипроектного управління в будівельних компаніях. *Управління розвитком складних систем*, 2025, 64, 109–119. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.64.109-119> <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/351559/338563> (Особистий внесок здобувача: формування архітектури цифрових платформ підтримки мультипроектного управління для будівельних підприємств, на ґрунті інтеграції ERP, BIM, CRM і Data Analytics).

6. Шпаков А., Ползіков М., Седінкін О., Бородавка О., Марчук С. Теоретичні засади ідентифікації та класифікації стейкхолдерів у мультипроектному середовищі будівельних підприємств. *Будівельне виробництво*, 2025, 81, 18-28. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.81.1828> <https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/564/296> (Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні методичних засад ідентифікації та класифікації стейкхолдерів у мультипроектному середовищі, зокрема у формуванні критеріїв стратегічної взаємодії та управлінського впливу на результативність будівельних проєктів)

7. Чуприна Ю.А., Матвеїв В.В., Шлапак О.Г., Ползіков М. О. Багатовимірний вплив етапів життєвого циклу будівельних проєктів на ефективність управління інноваційними стратегіями підприємств–стейкхолдерів. *Формування ринкових*

відносин в Україні. 2025 №3(286) С.98-110 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15623977>  
[https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/3\\_\\_286\\_2025\\_.pdf](https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/3__286_2025_.pdf) (Особистий внесок здобувача полягає в дослідженні багатовимірного впливу етапів життєвого циклу будівельних проектів на реалізацію інноваційних стратегій підприємств-стейкхолдерів, які здійснюють мульти-проектну діяльність).

8. Згалат–Лозинська Л.О., Оксенчук Р.О., Ползіков М.О., Матвеїв В. В. Адаптивні моделі стратегічного управління девелоперськими будівельними проектами в умовах динамічного економічного середовища. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025 №5(288) С. 5-16 <https://doi.org/10.5281/zenodo.17019081>  
[https://dndiime.org.ua/wpcontent/uploads/2025/09/5\\_288\\_2025.pdf](https://dndiime.org.ua/wpcontent/uploads/2025/09/5_288_2025.pdf) (Особистий внесок здобувача полягає у розробленні адаптивних моделей стратегічного управління девелоперськими проектами, які реалізують мульти-проектні підприємства, у динамічних умовах економічної турбулентності).

9. Чуприна Ю.А., Ползіков М.О., Оксенчук Р.О., Алексеєнко В.О. Концептуалізація мультипроектної діяльності в будівельному секторі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. №9(292) С. 62-71 <https://doi.org/10.5281/zenodo.18037420>  
[https://dndiime.org.ua/wpcontent/uploads/2025/12/9\\_292\\_2025.pdf](https://dndiime.org.ua/wpcontent/uploads/2025/12/9_292_2025.pdf). (Особистий внесок здобувача полягає в концептуалізації мультипроектної діяльності будівельних підприємств, зокрема у визначенні принципів синхронізації ресурсів, стратегічного планування та застосування цифрових інструментів для ефективного управління портфелем проектів).

10. Чуприна Ю.А., Ползіков М.О., Матвеїв В.В., Оксенчук Р.О. Загально-методичні підходи до оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на інноваційний розвиток підприємств-виконавців девелоперських проектів. *Просторовий розвиток*. 2025, 12, 162-179 <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2025.12.162-179> <https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2025/SD2512.pdf>. (Особистий внесок здобувача полягає в науково-методичному обґрунтуванні підходів до оцінювання впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на інноваційний розвиток підприємств-виконавців девелоперських проектів, зокрема у врахуванні цифровізації бізнес-процесів та підвищенні конкурентоспроможності операційних систем).

11. Ползіков М.О. Моделювання організаційно-управлінських конфігурацій мультипроектного розвитку будівельних підприємств. *Просторовий розвиток*. 2025, 15, 760-770. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2025.15.760-770>  
<https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2025/SD2515.pdf>

*Наукові праці, що представлені як тези доповіді у міжнародних науково-технічних конференціях*

12. Ползіков М. О. Аналітичні моделі прогнозування ефективності мультипроектної діяльності будівельних підприємств //Програма круглого столу (м. Київ, 30 травня 2023 р.) / Київський національний університет будівництва і архітектури, будівельний факультет, кафедра менеджменту в будівництві. – Київ : КНУБА, 2023. <https://lnk.ua/Xt6XZRFW3>

13. Ползіков М. О. Організаційно-управлінські регламенти впровадження інтелектуального інструментарію підтримки мультипроектної діяльності // Енергоощадні машини і технології : програма V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22–24 травня 2024 р.). – Київ : КНУБА, 2024. <https://lnk.ua/4gzhLOgCy>

14. Чуприна Ю. А., Ползіков М. О. Економіко-управлінський механізм організації мультипроектної діяльності підприємств-стейкхолдерів будівництва на засадах інтрапренерства та внутрішньофірмового трансферу технологій // Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу : програма V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4–5 листопада 2025 р.). – Київ : КНУБА, 2025. [https://cf.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2026/01/Konference-program-KNUCA-4-5\\_11\\_2025.pdf](https://cf.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2026/01/Konference-program-KNUCA-4-5_11_2025.pdf)

15. Чуприна Ю. А., Ползіков М. О., Дубенський О. М. Формування економіко-управлінського механізму внутрішньофірмового трансферу технологій підприємств-стейкхолдерів будівництва на засадах інтерпартнерства в умовах наукового процесу // Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжнародної конференції (м. Київ, 12 листопада 2025 р.). – Київ : Видавництво Ліра-К, 2026. – С.512-513. [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/28/zbirnyk-materialiv\\_8\\_mizhnarodnoyi-konferentsiyi-2025.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/28/zbirnyk-materialiv_8_mizhnarodnoyi-konferentsiyi-2025.pdf)

Повнота викладення основних наукових результатів, висновків, рекомендацій та положень дисертаційного дослідження відповідає вимогам, що пред'являються до дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти) та висловили зауваження:

Голова ради – доктор економічних наук, професор **НОВИКОВА Іннола Вікторівна**, професор кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури, без зауважень.

Рецензент – доктор економічних наук, професор **БЕЛЕНКОВА Ольга Юріївна**, завідувач кафедри економіки будівництва Київського національного університету будівництва і архітектури, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У межах усього параграфу 1.2 слід відзначити, що автор послідовно розкриває теоретичні засади ідентифікації та класифікації стейкхолдерів у мультипроектному середовищі будівельних підприємств, однак подекуди переважає описово-довідковий характер економічним узагальненням. Це певною мірою ускладнює чітке виокремлення прикладних економічних наслідків запропонованих підходів для задач економічного обґрунтування діяльності будівельних підприємств. Разом із тим, представлена деталізація категорій стейкхолдерів, динаміки їхнього впливу та конфліктних взаємодій формує достатньо ґрунтовну теоретичну базу для подальшого переходу до кількісних моделей та інструментів економічної оцінки в наступних розділах дисертації.

2. Текст параграфу 1.3. в цілому демонструє ґрунтовне опрацювання понятійно-координаційного апарату мультипроектного середовища, однак потребує певного редакційно-наукового уточнення щодо узгодженості термінології та

уникнення надмірної концептуальної ускладненості окремих положень. Подекуди спостерігається надмірна абстрагізація координації, що дещо віддаляє виклад від економіко-прикладного змісту будівельної діяльності, а також потребує більш чіткого зв'язку між теоретичними узагальненнями та їх вимірюваними управлінсько-економічними проявами. Водночас таблиці 1.7 і 1.8 є змістовними, але їх аналітичний потенціал міг би бути посилений через більш чітке виокремлення економічних наслідків кожного виду взаємодії. Загалом логіка викладу є послідовною, однак окремі концепти координації потребують більшої операціоналізації в термінах економічного обґрунтування діяльності підприємств будівельного сектору.

3. У параграфі 2.2 загалом коректно й системно розкрито підходи до моделювання організаційно-управлінських конфігурацій мультипроектного розвитку будівельних підприємств, що свідчить про високий рівень теоретичної опрацювання матеріалу. Разом з тим, для підвищення зручності сприйняття доцільно дещо оптимізувати щільність викладу окремих фрагментів, зокрема у частині поєднання описових положень і формалізованих моделей. Також можна рекомендувати більш рівномірно розподілити теоретичні узагальнення та математичні залежності, щоб посилити їхню прикладну інтерпретацію для читача. Крім того, доцільним є невелике редакційне узгодження повторюваних за змістом положень, що дозволить ще більше підвищити структурну чіткість і логічну послідовність викладу параграфа.

4. У формулі (2.17) доцільно дещо уточнити позначення змінних (зокрема індексацію критеріальних коефіцієнтів), що підвищить однозначність її інтерпретації. Також варто більш чітко пов'язати математичну форму з описаною економічною сутністю функції втрат  $V_2(x,t)$ , щоб посилити прикладну зрозумілість моделі. У таблиці 2.5 бажано уніфікувати рівень деталізації окремих позицій, оскільки деякі елементи частково перетинаються за змістом. Крім того, доцільно посилити логічний зв'язок між структурою таблиці та формулою (2.17) для більш цілісного сприйняття адаптивної багатокритеріальної оптимізації.

5. У формулах (3.1) та (3.2) доцільно більш чітко уніфікувати математичні позначення змінних і параметрів, зокрема для уникнення неоднозначностей інтерпретації коефіцієнтів. Також бажано посилити текстову прив'язку між складовими формул і описаними цифровими модулями (ERP, PPM, BIM, CRM, Data Analytics), щоб забезпечити більш прозору економічну інтерпретацію моделей. У формулі (3.2) варто додатково уточнити зміст параметрів ризикової дисперсії та компенсації невизначеності для підвищення їх прикладної зрозумілості.

Загалом доцільно забезпечити більш явний зв'язок між формалізованими виразами та логікою багатокритеріального прийняття рішень у цифровій екосистемі.

6. У параграфі 3.3 сформовано змістовні організаційно-управлінські регламенти впровадження інтелектуального інструментарію, однак доцільним є подальше посилення їх прикладної деталізації. Зокрема, варто більш чітко формалізувати процедурні алгоритми переходу від прогнозних моделей до конкретних управлінських рішень у розрізі рівнів управління. Додаткового розвитку потребує опис механізмів відповідальності та розподілу функцій між учасниками мультипроектного середовища при реалізації регламентів. Бажаним також

поглиблення практичної конкретизації тригерів автоматизованого реагування з урахуванням галузевих особливостей будівельних підприємств. Зазначені уточнення могли б підсилити прикладну завершеність запропонованого інструментарію та підвищити його адаптивність до реальних умов впровадження.

Рецензент – кандидат економічних наук, доцент, ЛИСИЦЯ Надія Василівна, доцент кафедри економіки будівництва Київського національного університету будівництва і архітектури, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1) Зауваження щодо пункту 1.1. наступне: рисунок 1.2 «Класифікаційні підходи до концептуалізації мультипроектної діяльності в будівельному секторі» загалом має логічну структуру та відображає основні напрями класифікації, однак окремі елементи могли б бути більш чітко узгоджені між собою для посилення системності подання матеріалу. Щодо таблиці 1.1, вона є змістовно насиченою та інформативною, водночас у ряді позицій доцільно було б більш чітко розмежувати ознаки концептуалізації та відповідні управлінські елементи з метою підвищення концептуальної однозначності викладення. У цілому наведені рисунок і таблиця формують важливу аналітичну основу дослідження, яка потребує лише окремих уточнень для ще більшої узгодженості та наукової чіткості представлення матеріалу.

2) Слід звернути увагу на те, що у висновках до першого розділу доцільно було б більш чітко відобразити зміст ключових теоретичних дефініцій дослідження, зокрема поняття інструментарій у мультипроектній діяльності будівельних підприємств». У «Економіко-управлінський контексті логіки дисертації варто було б підкреслити, що зазначений інструментарій розглядається як сукупність методів, моделей, аналітичних процедур та цифрових рішень, спрямованих на забезпечення ефективного планування, координації та контролю взаємопов'язаних проєктів. Його сутність полягає у формуванні інтегрованої системи прийняття управлінських рішень, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати транзакційні витрати та підвищувати узгодженість між проєктними портфелями. Важливим також є акцент на здатності такого інструментарію адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечувати економічну ефективність мультипроектних будівельних структур.

3) Зауваження щодо пункту 1.2 наступне: аналіз тексту пункту 1.2 дисертаційної роботи дає підстави визнати його змістовну насиченість та широкий огляд теоретичних підходів до ідентифікації та класифікації стейкхолдерів у мультипроектному середовищі будівельних підприємств. Водночас поданий матеріал місцями має описовий характер, що дещо зменшує рівень його концептуальної узагальненості та системності викладення. Доцільним було б більш чітко структурувати теоретичні положення з акцентом на інтеграцію різних наукових підходів до трактування ролі стейкхолдерів. Окремі фрагменти потребують більшої аналітичної концентрації щодо узагальнення ключових закономірностей взаємодії стейкхолдерів у мультипроектному середовищі. Загалом розділ є ґрунтовним, однак потребує певного посилення узагальнюючо-аналітичного рівня викладення для підвищення наукової чіткості.

4) Таблиця 2.4 загалом має вагоме аналітичне та прикладне значення, однак окремі її положення потребують певного уточнення з метою підвищення методичної чіткості. Зокрема, доцільно було б більш детально окреслити критерії розмежування між окремими режимами адаптації, що сприятиме їх однозначнішій інтерпретації у практиці управління. Також бажаним посилення аргументації щодо зв'язку між «тригерами трансформації» та відповідними «ефектами для стійкості портфеля». Особливої уваги заслуговує забезпечення більшої термінологічної узгодженості між структурними елементами таблиці. У цілому представлений матеріал є змістовним і достатньо обґрунтованим.

5) Зауваження до рисунка 3.7: цей рисунок загалом відображає ідею взаємодії цифрових і організаційних компонентів у процесі адаптивної трансформації, однак потребує певного уточнення структури потоків взаємодії між блоками. Зокрема, доцільно більш чітко розмежувати вхідні цифрові дані, аналітичні модулі та управлінські рішення, щоб забезпечити однозначність інтерпретації логіки моделі. Крім того, бажано підсилити візуалізацію механізмів зворотного зв'язку, які є ключовими для відображення адаптивності системи.

6) Зауваження щодо п.3.3.: аналітичний дашборд мультипроектного портфеля є безумовно інноваційним рішенням, оскільки поєднує в єдиному середовищі дані з ERP-, BIM-, CRM- та PPM-систем із алгоритмами прогнозу аналітики та елементами машинного навчання. Його ключовою перевагою є трансформація класичної візуалізаційної панелі у регламентно-управлінський інструмент, що здатний ініціювати автоматизовані управлінські дії на основі тригерів відхилень. Позитивним є також формування інтегрального індексу ефективності портфеля, який дозволяє агрегувати фінансові, часові, якісні та ризикові параметри в єдину аналітичну систему підтримки прийняття рішень. Додатковою перевагою виступає орієнтація на сценарне управління та адаптивне навчання системи, що відповідає сучасним підходам до цифрової трансформації підприємств. Разом із тим, інноваційна сутність запропонованого аналітичного дашборда загалом є обґрунтованою, однак окремі положення могли б бути додатково уточнені для підвищення методичної чіткості. Зокрема, у тексті пункту 3.3 доцільно більш детально формалізувати механізм розрахунку інтегрального індексу ефективності та його вагових складових, що сприятиме кращій відтворюваності моделі. Певної конкретизації також потребує питання співвідношення рівня автоматизації управлінських рішень і ролі управлінської участі, що дозволило б повніше розкрити практичні аспекти застосування підходу. Бажаним є і більш чітке розмежування аналітичної, візуалізаційної та регламентної функцій дашборда, а також уточнення меж використання алгоритмів машинного навчання, що підсилить обґрунтованість положень щодо самонавчальних властивостей системи.

Офіційний опонент – доктор економічних наук, професор КАЛІНІН Олександр Володимирович, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, надав позитивний відгук із зауваженнями:

1) Подане в першому розділі на стор. 40-41 дисертаційної роботи загальне трактування мультипроектної діяльності в будівництві загалом є коректним і

відповідає логіці спеціальності 051 «Економіка». Водночас подане визначення має переважно описовий характер і потребує більш чіткого акцентування на економіко-управлінській сутності мультипроектності як об'єкта наукового аналізу. Доцільним було б глибше розкрити її як систему економічних взаємозв'язків у межах портфельного управління ресурсами. Слід вказати, що обмеження і певна недосконалість схеми «Складові мультипроектної діяльності в будівельному секторі» (рис.1.1) долаються за рахунок додаткових складових мультипроектної діяльності, які подані в таблиці «Ознаки концептуалізації мультипроектної діяльності в будівельному секторі» на стор.43 та концептуально-структурною схемою на стор.86 (рис.1.10).

2) У висновках до 1 розділу (стор.90-91) автор однією із складових координації мультипроектного середовища називає є «стратегічну когерентність». Автору доцільно було в тексті першого розділу надати авторське інтегроване розуміння цієї категорії в контексті теми дисертації, наприклад, в стислому вигляді: «стратегічна когерентність у мультипроектному середовищі будівельних підприємств розглядається в роботі як узгодженість цілей, пріоритетів і ресурсних рішень окремих проектів у межах єдиного портфеля. Узгодженість дій окремих стейкхолдерів є невід'ємною складовою стратегічної когерентності, оскільки саме через неї забезпечується практична реалізація узгоджених цілей і пріоритетів».

3) З позицій опонента слід зазначити, що запропонована у формулі (2.5) модель оцінювання організаційної складності портфеля проектів є методично обґрунтованою, однак потребує певного уточнення з редакційно-аналітичної точки зору. Зокрема, доцільно більш чітко розкрити економічний зміст вагових коефіцієнтів  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\delta$  та обґрунтувати підхід до їх визначення в прикладному аспекті. Крім того, варто конкретизувати характер взаємозв'язків між складовими моделі, оскільки їх лінійна адитивність може не повною мірою відобразити нелінійні ефекти мультипроектного середовища. Уточнення зазначених положень підвищило б аналітичну завершеність та прикладну придатність запропонованого інструментарію.

4) Запропонована функція організаційного напруження (2.7) є цікавою спробою формалізації динаміки адаптаційних процесів у мультипроектному середовищі будівельних підприємств. Водночас, з редакційно-аналітичної точки зору доцільно уточнити економічний зміст інтегральної залежності, зокрема інтерпретацію складових  $\frac{dC_{org}}{dt}$  та  $A(t)$  у прикладному контексті економічного обґрунтування діяльності. Крім того, потребує додаткового пояснення методика визначення коефіцієнта  $\lambda$  та його вплив на результативність адаптаційних сценаріїв. Таке уточнення сприятиме підвищенню прозорості моделі та її практичної застосовності в економіці та адмініструванні діяльністю мультипроектних будівельних підприємств.

5) Виклад матеріалу на стор. 116–117 та у табл. 2.4 загалом логічно відображає сутність і параметричні режими адаптивної трансформації мультипроектних підприємств, однак має певну описовість. Доцільним було б чіткіше формалізувати критерії розмежування запропонованих режимів та обґрунтувати їх кількісні індикатори в контексті економічного обґрунтування діяльності. Крім того, таблиця потребує уточнення взаємозв'язків між тригерами

трансформації та очікуваними ефектами для стійкості портфеля. Таке доповнення підвищило б аналітичну глибину та прикладну значущість наведених положень.

6) Виклад аналітичних передумов застосування багатокритеріальної оптимізації (стор. 127–129) загалом є змістовним і логічно структурованим, однак недостатньо чітко розкриває методичні аспекти узгодження гетерогенних критеріїв. Зокрема, потребує уточнення процедура нормалізації різновимірних показників та обґрунтування вибору вагових коефіцієнтів у моделі (2.14). Крім того, доцільно конкретизувати умови застосування еволюційних алгоритмів (зокрема NSGA-II) у контексті економічного обґрунтування мультипроектної діяльності. Таке доповнення сприятиме підвищенню методичної визначеності та прикладної цінності запропонованого підходу. Автору слід би стисло записати (скоріш за все, у висновках до 2 розділу), що науковими передумовами застосування багатокритеріальної оптимізації в контексті даного дослідження є необхідність формалізації компромісів між різнорідними економічними, часовими та ризиковими критеріями в умовах обмежених ресурсів і невизначеності, що доцільно чіткіше відобразити в тексті параграфу як обґрунтування вибору інструментарію оптимізації.

7) Текст на стор.140-143 в 3 розділі загалом логічно розкриває перехід від теоретичних положень до формування аналітико-прикладного інструментарію, однак потребує певного редакційного упорядкування. Зокрема, доцільно уточнити логіку взаємозв'язку між рисунком 3.1 та таблицею 3.1, з акцентом на їх взаємодоповнювальний характер. Також варто уніфікувати термінологію (зокрема щодо «інструментарію», «архітектури» та «контуру управління») для підвищення стилістичної цілісності та наукової чіткості викладу.

8) Зауваження щодо викладу аналітико-прикладної сутності «функції ефективності мультипроектного портфеля» - формула (3.5) на стор. 159 (параграф 3.3 завершального розділу). Ця функція в авторському поданні має суттєві переваги, зокрема забезпечує інтегроване врахування фінансових, часових і якісних параметрів мультипроектного портфеля з урахуванням ризикової складової. Її використання підвищує аналітичну обґрунтованість управлінських рішень та сприяє своєчасному коригуванню структури портфеля. Водночас певним обмеженням є залежність результатів від експертного визначення вагових коефіцієнтів і параметра  $\lambda$ , що може знижувати об'єктивність оцінювання. Крім того, модель потребує додаткового обґрунтування щодо нормалізації показників різної природи. У цілому підхід є перспективним, але потребує подальшої методичної конкретизації для розширення прикладного використання.

Офіційний опонент – доктор економічних наук, професор МАМОНОВ Костянтин Анатолійович, завідувач кафедри земельного адміністрування та геоінформаційних систем Харківського національного університету міського господарства імені О.М.Бекетова, надав позитивний відгук із зауваженнями:

1) У пункті 1.2 (с.54–68) доцільно було б більш системно інтегрувати наведені автором ознаки та підходи до класифікації стейкхолдерів у мультипроектному середовищі, забезпечивши їх узагальнення в єдиній аналітичній конструкції. Зокрема, варто чіткіше пов'язати класифікаційні критерії з економічною роллю стейкхолдерів у формуванні, розподілі та

перерозподілі ресурсів у портфелі проєктів будівельних підприємств. Додаткового уточнення потребує також відображення ступеня їх залученості до економічного коригування мультипроєктної діяльності та впливу на ключові параметри витрат, строків і ризиків. Такий підхід підвищив би концептуальну цілісність і прикладну однозначність викладеного матеріалу.

2) Пункт 2.2 загалом містить розгорнуте науково-методичне та аналітичне обґрунтування організаційно-економічних конфігурацій мультипроєктного розвитку, однак окремі положення потребують більшої структурної чіткості та концептуального узгодження між описовими та формалізованими компонентами моделі. Зокрема, спостерігається певна надмірна деталізація загальнотеоретичних підходів при одночасній недостатній конкретизації механізмів їх прикладного економічного коригування в умовах будівельних підприємств. Також доцільним є посилення логічного зв'язку між аналітичними конструкціями та практичними сценаріями їх використання у мультипроєктному середовищі. В цілому матеріал має високий науковий потенціал, однак у подальших дослідженнях автору доцільно було б збільшити рівень систематизації для підвищення прикладної однозначності викладу.

3) Редакційне зауваження: у наведеному фрагменті (рис. 3.8, с. 162) процедура формування теплокарти ефективності мультипроєктного портфеля подана недостатньо формалізовано, зокрема не розкрито алгоритм переходу від первинних розрахункових значень індексу  $Ei(t)$  до матриці кольорового (теплого) відображення. Також відсутня чітка прив'язка шкал нормування показників до градацій інтенсивності кольору, що ускладнює відтворюваність запропонованого інструменту в контексті економічного коригування мультипроєктної діяльності. Доцільно було б додатково деталізувати процедуру агрегування сценарних значень у просторово-часову матрицю ефективності портфеля як елемента економічного регулювання результативності. Крім того, потребує уточнення зв'язок між теплокартою та сценарною моделлю (формула 3.6) як єдиним аналітико-економічним контуром оцінювання. У цілому візуалізація потребує методичного розширення для забезпечення її однозначної інтерпретації в системі економічного коригування мультипроєктної діяльності.

4) У викладі пункту 3.3 доцільно уточнити та систематизувати опис прикладних інструментів і цифрового простору, оскільки значна частина матеріалу має ілюстративно-описовий характер і не завжди чітко розмежує регламентні положення, алгоритмічні процедури та емпіричні результати впровадження. Також бажано посилити аналітичну узагальненість висновків щодо взаємодії ERP, BIM, CRM та PPM у єдиному контурі, чіткіше виділивши їх функціональні ролі у процесі автоматизованого узгодження параметрів портфеля. Окремі графічні інтерпретації потребують більш прямого зв'язку з управлінськими регламентами, які формуються у підрозділі. У цілому виклад є змістовно насиченим, однак може бути вдосконалений у напрямі більшої структурної компактності та аналітичної фокусованості на ключових результатах впровадження.

5) Візуалізація компонентів комплексу програм, сформованого на основі

наукових результатів дослідження (стор. 166–169), потребує подальшого методологічного уточнення та деталізації з позицій системної архітектури. Зокрема, доцільно було б чіткіше відобразити взаємозв'язки між цифровими підсистемами не лише на рівні потоків даних, але й у розрізі їх інтеграції з тимчасовими проектними структурами будівельних підприємств. Також бажано поглибити відображення ієрархії взаємодії між операційним, аналітичним і стратегічним рівнями управління. Особливої уваги потребує уніфікація візуальних моделей із організаційно-функціональними контурами підприємства для підвищення їх інтерпретаційної однозначності. У цілому представлена візуалізація є змістовною, однак може бути посилена за рахунок структурної деталізації зв'язків між цифровими модулями та управлінською архітектурою мультипроектного середовища.

б) Узагальнюючи зміст загальних висновків, доцільно рекомендувати у подальших дослідженнях автора посилити їх структуровану компактність та логічну концентрацію ключових результатів. Окремі положення можуть бути уточнені з метою більш чіткого виокремлення наукової новизни та практичної відмінності від існуючих підходів. Також перспективним є подальше узгодження термінологічного апарату для забезпечення максимальної однозначності формулювань. У цілому виклад матеріалу є ґрунтовним і може бути вдосконалений у напрямі більшої аналітичної стислості та систематизації.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,

«Проти» немає членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує **Мирославу ПОЛІЗКОВУ** ступінь доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої  
вченої ради

  
Іннола НОВИКОВА

Підпис Новикової І.В.

Вчений секретар Вченої ради  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури



  
Микола КЛИМЕНКО