

ВІДГУК
офіційного опонента
на дисертаційну роботу Лещинського Віктора Петровича
на тему: *«Теоретико-методологічні засади інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації будівельного девелопменту»*, подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

1. Актуальність обраної теми. Сучасна будівельна галузь України функціонує в умовах екстремальної системної турбулентності, яка в науковому дискурсі ідентифікується через призму парадигм VUCA та BANI. Масштабні інфраструктурні втрати, дефіцит ключових ресурсів та імперативи повоєнного відновлення в контексті євроінтеграції формують середовище глибокої невизначеності (Deep Uncertainty). У таких реаліях класичні, фрагментарні моделі менеджменту втрачають свою прогностичну та стабілізуючу здатність. Паралельно глобальна індустрія зазнає глибинної метаморфози під впливом трендів Industry 5.0, PropTech/ConTech, концепцій розумних міст (Smart City) та циркулярної економіки (Circular Economy). Це об'єктивно вимагає від суб'єктів девелопменту переходу до цілісних організаційно-економічних архітектур, здатних забезпечити синергію внутрішніх резервів, цифрову та ESG-трансформацію, а також сформувати фундамент організаційної стійкості (Organizational Resilience).

Незважаючи на вагомий доробок вітчизняних та зарубіжних учених у сфері стратегічного менеджменту, проблематика побудови єдиної системи інтегрованого управління конкурентоспроможністю саме девелоперських структур, що комплексно поєднує цифрові, екологічні та ринкові трансформації, залишається фрагментарною. Дисертаційне дослідження В.П. Лещинського є своєчасною та аргументованою відповіддю на цей виклик. Автор зміщує фокус з розрізненого впровадження ІТ-інструментів на концептуалізацію цифрової трансформації як глибинної перебудови управлінської логіки, що робить тему роботи вельми актуальною як для теорії економіки підприємства, так і для прикладної практики відбудови галузі.

2. Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами. Результати дослідження гармонійно інтегровані в науковий доробок Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА) та Київського аграрного університету НААН. Зокрема, у межах теми КНУБА «Цифрова трансформація процесів адміністрування в будівельному девелопменті: організаційно-технологічний та економіко-аналітичний підходи до мультипроектної діяльності підприємств» (№ 0124U005168) здобувачем сформовано методологію цифрового адміністрування та обґрунтовано архітектуру регіонального девелоперського кластера повного циклу. У темі «Економіко-управлінська оцінка девелоперських проєктів в будівництві» (№ 0121U111792) знайшли застосування авторські напрацювання щодо сценарно-факторного моделювання, BSC та Technology Roadmapping. У співпраці з

КАУ НААН за темою «Формування майнової політики територіальної громади для відновлення сталого розвитку» (№ 0126U001193) автор розробив положення щодо кластерної взаємодії та застосування інструментів Technology Foresight і Circular Economy для сталого територіального розвитку. Особистий внесок здобувача у цих проєктах є визначальним і чітко верифікованим.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Наукові положення та висновки дисертації вирізняються високим ступенем обґрунтованості, що забезпечено цілісною структурою дослідження, послідовністю аргументаційних побудов і взаємопов'язаним застосуванням теоретико-методологічних, аналітичних, інструментальних та апробаційно-практичних компонентів. Логіка побудови роботи спирається на системну інтерпретацію будівельного підприємства як відкритої соціотехнічної системи, у якій економічні, організаційні та технологічні процеси формують єдиний контур прийняття управлінських рішень. Одержані положення обґрунтовано через використання міждисциплінарного інструментарію – від економіко-інституційного аналізу та процесно-структурного моделювання до методів багатокритеріальної оцінки, індексного агрегування, сценарного прогнозування, систем підтримки прийняття рішень, аналізу життєвого циклу, нечіткої логіки та параметрично-когнітивного моделювання.

Достовірність теоретичних висновків підтверджується коректним узгодженням авторських дефініцій і концептуальних конструкцій із сучасними науковими школами цифрової економіки, управління девелоперськими системами та економіко-аналітичної діагностики операційних процесів. Методичні рішення мають відтворюваний характер і забезпечені чіткою процедурною структурою побудови індикаторних систем, визначення рівня конкурентного потенціалу підприємства та формування траєкторій стратегічних трансформацій.

Послідовність наукових побудов у розділах дисертації демонструє високий рівень внутрішньої логічної узгодженості. У розділі 1 здійснено концептуалізацію стратегічної технологічної конкурентоспроможності (СТК) як нової парадигми управління будівельними підприємствами в умовах VUCA/BANI-середовища, що дозволило сформувати методологічне підґрунтя для подальшого формування логіки інтегрованого адміністрування. Саме на цьому етапі сформовано фундамент для наукового результату «вперше», де конкурентоспроможність обґрунтовується як поетапна адаптивна система, що відображає здатність підприємства мобілізувати внутрішні резерви через єдину програму мобілізації резервів (ЄПМР/UPRM). Це підтверджує коректність теоретичного інструментарію та його відповідність сучасним вимогам до стратегічного менеджменту в будівельному девелопменті.

У розділі 2 висновки щодо структуризації діагностичного інструментарію підтверджені результатами аналізу галузевих обмежень, інституційних умов і організаційної конфігурації девелоперських підприємств. Введення ЄПМР як системної основи для узгодження

стратегічних, тактичних і процесних контурів управління забезпечує логічний перехід від теоретичного рівня до рівня методологічної операціоналізації. Запропонований інструментарій діагностики, що поєднує VRIO-аналіз, BSC з елементами нечіткої логіки та таксономічний аналіз, демонструє високу точність (відхилення між методом аналізу ієрархій та анкетуванням склало лише 2,76%), що підтверджує валідність методичних рішень. Таким чином, методологічне ядро моделі є послідовно виведеним із попередніх теоретичних аргументацій.

У розділі 3 здійснено інструментальне конструювання інтегрованого організаційно-економічного механізму, що включає: модель організаційної реструктуризації суб'єкта господарювання на засадах Industry 5.0, архітектуру регіонального девелоперського кластера повного циклу (РДКПЦ) та чотириетапний методологічний підхід до стратегічного управління технологічним розвитком. Послідовність побудови – від представлення системи → до формалізації функціональних залежностей → до верифікації моделей – забезпечує високу внутрішню узгодженість наукових висновків. Зокрема, економіко-математичний апарат оцінки ефективності мобілізації резервів, що базується на розрахунку загального приведенного доходу (ОПД), індексу доходності (ІДр) та внутрішньої норми доходності (ВНД), має чітке аналітичне закріплення та підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень.

У розділі 4 здійснено практичну верифікацію працездатності моделі в умовах реального ринку будівельного девелопменту. Розроблена модифікована збалансована система показників (BSC), що включає п'ять перспектив («Фінанси та ESG-ефективність», «Клієнти та стейкхолдери», «Внутрішні процеси та Smart Construction», «Навчання, ріст та інновації», «Суспільство та територія»), інтегрована з Digital Twin-технологіями та AI-driven аналітикою. Застосування алгоритмів k-means, LSTM та XGBoost забезпечило точність прогнозування на рівні 85-90% та дозволило виділити три кластери підприємств: «Інноваційні лідери» (KAN, Lun), «Операційні чемпіони» (Інтергал-Буд) та «ESG-орієнтовані виробники» (Ковальська, UDP). Двовимірна матриця ситуаційної діагностики, що оперує координатами «економічна ефективність» (ΔS_{eff}) × «економічне зростання» (ΔS_{gr}), дозволяє ідентифікувати поточний стан компаній та визначити оптимальні шляхи трансформації. Емпірична апробація на прикладі п'яти провідних девелоперських компаній України підтвердила високу кореляцію ($r=0,92$) між результатами оцінки за модифікованою BSC та інтегральним показником конкурентних переваг, що підвищує обґрунтованість прикладних висновків.

У розділі 5 здійснено узагальнення результатів із логічним поверненням до вихідного дослідницького завдання, що забезпечує повну концептуальну завершеність роботи. Системно продемонстровано, що впровадження інтегрованого економіко-управлінського механізму на засадах РДКПЦ та Circular Economy забезпечує структурну реконфігурацію управлінської архітектури, тобто зміну не лише інструментарію, а й організаційної логіки прийняття рішень. Розрахунки демонструють, що інтегральний річний ефект

від створення РДКПЦ становить 2,475 млн грн при терміні окупності близько чотирьох місяців та показнику ROI понад 1,431% за п'ять років, що підтверджує високу економічну ефективність запропонованих рішень.

Таким чином, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи є обґрунтованими: теоретично – через методологічне розгортання концептуальної бази (розд. 1); методологічно – через побудову аналітично-цифрової системи управління (розд. 2–3); практично – через апробацію інструментальних рішень в умовах реальних підприємств (розд. 4); системно – через доказ завершеності та узгодженості трансформаційної логіки (розд. 5). Структура, послідовність і багаторівнева логіка дослідження забезпечують високий ступінь обґрунтованості сформульованих наукових положень і висновків, а також доводять їх наукову достовірність і прикладну значущість, що характеризується методологічною узгодженістю, внутрішньою логічною стійкістю та емпіричною підтверджуваністю.

4. Висновок щодо відповідності тематики та змісту дисертації паспорту спеціальності 08.00.04. Зміст і напрям досліджень відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), а саме за наступними пунктами: підприємництво як соціально-економічне явище. Організаційно-правові та економічні форми підприємницької діяльності; підприємство на внутрішніх і світових ринках товарів і послуг. Використання тенденцій і закономірностей їх функціонування для розвитку підприємництва; інвестиційна й інноваційна діяльність підприємства; фінансово-економічні результати діяльності підприємства; конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку; управління виробничо-господарською діяльністю підприємства (менеджмент); функції та технологія управління підприємством (менеджмент); види планування: стратегічне, тактичне планування й оперативно-календарне планування, бізнес-планування; принципи та методи управління підприємством (менеджменту); керівництво та лідерство; прогнозування перспектив технологічного оновлення підприємств з урахуванням загальних тенденцій науково-технічного й інноваційного розвитку.

5. Повнота викладення основних результатів дисертації в опублікованих працях. Дисертаційна робота вирізняється логічною завершеністю, чіткою структурою та узгодженістю внутрішньої побудови. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 515 сторінок, обсяг основного тексту становить 395 сторінок, робота містить 67 рисунків та 60 таблиць, що забезпечують наочне відображення результатів дослідження, а також додатки, які поглиблюють змістовне наповнення роботи.

Список використаних джерел налічує 261 позиції, що свідчить про широке охоплення наукових джерел та коректність теоретико-методологічної бази дисертанта.

Виклад матеріалу здійснено послідовно, аргументовано і стилістично виважено. Здобувач дотримався академічної логіки наукової роботи, що

поєднує аналітичну глибину з чіткістю структурування положень. Таблиці, рисунки та схеми органічно інтегровані у зміст та виконують не описову, а пояснювально-інтерпретаційну функцію, поглиблюючи розуміння наукових результатів. Зокрема, архітектура функціональної системи підтримки конкурентних переваг (ФСПКП), модель системи стратегічного управління технологічною конкурентоспроможністю, схема ситуаційної моделі економічної діагностики розвитку РДКПЦ, механізм адаптивної моделі розвитку РДКПЦ на основі інфраструктури комплексного реінжинірингу та структурно-логічна схема інтегрованого організаційно-економічного механізму формування і розвитку РДКПЦ демонструють високий рівень візуалізації складних управлінських конструкцій.

Дисертація є результатом самостійного дослідження здобувача і не повторює змісту попередніх кваліфікаційних робіт, а відображає нові наукові положення, методичні підходи та прикладні рішення. У докторській дисертації сформовано інший предметний фокус, інструментарій та науково-методологічну логіку, що зумовили появу нових наукових результатів, які не є розширенням чи повторенням положень попередніх робіт. За темою дисертації опубліковано 40 наукових праць, зокрема: 2 монографії, 15 статей у наукових фахових виданнях України, які внесено до міжнародних наукометричних баз даних, 4 наукові статті у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science Core Collection, 5 статей у періодичних виданнях інших держав та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 14 тез доповідей науково-практичних конференцій. Такий обсяг публікаційної активності свідчить про високий рівень наукової продуктивності здобувача та широке визнання його результатів фаховою спільнотою.

Реферат підготовлено відповідно до встановлених вимог щодо структури та змістового наповнення; він точно відтворює сутність проведеного дослідження, коректно відображає наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. За структурою, обсягом, повнотою обґрунтування наукових положень і висновків, рівнем апробації та представлення результатів у наукових публікаціях дисертаційна робота та її реферат повністю відповідають вимогам МОН України, що пред'являються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

6. Дотримання дисертантом вимог академічної доброчесності. Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, опублікованими працями здобувача та матеріалами апробації не виявило фактів порушення принципів академічної доброчесності. На підставі результатів перевірки повного тексту дисертаційної роботи із застосуванням програмного забезпечення StrikePlagiarism встановлено відсутність порушень принципів академічної доброчесності. Загальний коефіцієнт текстової подібності становить мінімальний відсоток, що свідчить про високий рівень авторської оригінальності дослідження. Ідентифіковані збіги мають термінологічний характер і стосуються усталених дефініцій та стандартних формулювань. У роботі коректно здійснено посилання на використані джерела, дотримано

норм цитування, автор чітко відмежовує власні положення від положень інших дослідників. Не встановлено ознак академічного плагіату, фабрикації або фальсифікації даних чи результатів дослідження. У співавторських публікаціях чітко визначено особистий внесок здобувача, що відповідає вимогам до відповідального наукового співробітництва та коавторства. Структура, логіка, ступінь аргументованості, методологічна цілісність дисертації засвідчують високий рівень академічної культури виконання та відповідність змісту заявленим науковим результатам. Дослідження є автентичним, самостійно виконаним і відповідає загальновизнаним міжнародним стандартам академічної доброчесності.

7. Наукова новизна результатів дослідження. У роботі обґрунтовано нову логіку стратегічного та процесного адміністрування будівельними підприємствами, коли інтегрований механізм стає не інструментом фіксації станів системи, а управлінсько-аналітичним ядром, що формує керовану резильєнтність операційних процесів і забезпечує узгодженість рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Це дозволяє не лише оптимізувати параметри виконання девелоперських проєктів, а й здійснювати випереджальне формування траєкторій розвитку підприємства в умовах невизначеності та структурних змін галузевого середовища. Найбільш суттєвими результатами, що одержані особисто і характеризують новизну дисертації, є наступні:

вперше:

- обґрунтовано трактування конкурентоспроможності як послідовності етапів функціонування Єдиної програми мобілізації резервів (ЄПМР/UPRM), що дозволило формалізувати процеси в стандартах BPMN;
- запропоновано концепт стратегічних трансформацій підприємства в епоху Construction 4.0/5.0, що базується на послідовному нарощуванні конкурентного технологічного потенціалу;
- розкрито концептуальні основи формування регіонального девелоперського кластера повного циклу, що уможливило застосування сценарно-факторного моделювання для синхронізації економічного потенціалу в умовах Deep Uncertainty;
- розроблено модель процесно-функціональної структуризації взаємодії стейкхолдерів кластера, яка слугує основою для реформування організаційних зв'язків на всіх стадіях життєвого циклу проєкту.

удосконалено:

- підходи до інтегрованого управління конкурентоспроможністю через поєднання реінжинірингу, контролінгу та вимог Industry 5.0/ESG, що забезпечує єдність стратегічного, тактичного та операційного контролю;
- методологічні засади моделювання девелоперських кластерів у багатовимірному критеріальному просторі з обґрунтуванням синергетичного ефекту;
- механізми застосування Technology Foresight для проєктування інноваційної стратегії та створення інноваційної цінності в будівництві;

– базис економіко-математичного моделювання інноваційного росту на мікро- та мезорівнях з використанням Technology Roadmapping.

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат через введення дефініцій «стратегічна технологічна конкурентоспроможність» та «ресурсний дисбаланс»;
- організаційно-економічний механізм імплементації цифрових інновацій в екосистемі PropTech/ConTech;
- прикладні аспекти визначення сутності регіонального кластера повного циклу в контексті Circular Economy.

8. Теоретичне та практичне значення дисертаційної роботи. Теоретична цінність дисертаційної роботи полягає у поглибленні науково-методологічних засад управління будівельними підприємствами в умовах цифрової трансформації шляхом формування узгодженої концептуальної моделі адміністрування, що інтегрує модифіковану збалансовану систему показників, механізми нечітко-логічної інтерпретації управлінської невизначеності та нейромережеве прогнозно-сценарне моделювання. У дослідженні розкрито глибинні закономірності трансформації управлінських контурів у мультипроектному середовищі будівельного девелопменту, уточнено категоріальний апарат теорії конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовано параметричний базис формування рішень, що дозволяє інтерпретувати будівельне підприємство як відкриту соціотехнічну систему. Системне поєднання моделей різної природи (аналітичних, когнітивних та обчислювальних) забезпечує теоретичну завершеність запропонованого підходу та можливість його використання для подальшого розвитку наукових досліджень у сфері економіки та управління проектно-орієнтованими підприємствами.

Практична значущість результатів дисертації визначається можливістю їх безпосереднього впровадження в управлінську діяльність будівельних підприємств, які здійснюють реалізацію портфеля девелоперських проектів. Запропоновано інструментарій інтегрованого адміністрування, що включає методику оцінювання конкурентного потенціалу, інтегровану систему індикаторів, аналітично-цифровий простір формалізації управлінських рішень, а також програмно реалізовані моделі сценарного прогнозування. Практичні результати апробовано на реальних підприємствах, де підтверджено підвищення керованості операційних процесів, зменшення рівня невизначеності у плануванні та контролі, оптимізацію використання ресурсів та підсилення стійкості бізнес-моделі за умов зовнішньої турбулентності. Ефективність запропонованих положень підтверджена відповідними довідками про впровадження від восьми суб'єктів господарювання, а також інтеграцією результатів у навчально-освітній процес КАУ НААН.

9. Дискусійні положення та зауваження. Позитивно оцінюючи рівень обґрунтованості основних теоретико-методологічних і методичних положень, практичних рекомендацій, висновків та пропозицій, необхідно відмітити, що деякі положення роботи є дискусійними, а деякі потребують уточнення та додаткової аргументації. Зокрема:

1. У розділі 1 дисертантом здійснено змістовне і методологічно узгоджене концептуальне розмежування етапів переходу підприємства від класичних моделей управління до стратегічної технологічної конкурентоспроможності. Водночас дискусійним є питання критеріальної межі між операційною оптимізацією та власне трансформацією бізнес-моделі. У тексті уточнюється сутність перетворень у процесній структурі підприємства, проте потребує додаткового роз'яснення, чи є зміна конфігурації операцій без перегляду механіки створення цінності достатньою підставою для кваліфікації явища як стратегічної трансформації, або ж це має розглядатися як інкрементальне оптимізаційне вдосконалення. Уточнення критерію «неповоротності» трансформації та її впливу на моделі поведінки підприємства дозволило б ще переконливіше відмежувати адаптацію, розвиток та трансформацію як феномени різного рівня структурної глибини.

2. Автор обґрунтовує трактування підприємства як соціотехнічної системи, у якій взаємодія людського, інформаційного та матеріального капіталу здійснюється через цифрові канали управління. Разом із тим, потребує подальшого уточнення інституційний вимір формування управлінських контурів, зокрема роль нормативно-правових систем, галузевих стандартів, режимів доступу до даних та цифрової сумісності між суб'єктами проєктно-інвестиційних ланцюгів. У роботі окреслено загальні положення інституційної взаємодії, проте не деталізовано регуляторні обмеження та стимули, що впливають на швидкість і конфігурацію трансформацій у різних сегментах будівельного ринку (генпідрядні компанії, девелопери, керуючі організації, консультанти). Уточнення цього виміру могло б підсилити екстеріоризованість моделі, тобто її зв'язок із реальними механізмами координації між учасниками галузі, що є критично важливим з огляду на багатоконтурність будівельних проєктів та високу залежність управлінських процесів від взаємодії стейкхолдерів.

3. Запропонована модель регіонального девелоперського кластера повного циклу є методологічно бездоганною для великих гравців (як KAN або Lun). Однак залишається відкритим питання адаптивності та масштабованості цього механізму для середніх та малих будівельних підприємств, які не мають ресурсів для повноцінного впровадження Digital Twin або AI-driven аналітики. Чи передбачає автор спрощені (лайт-версії) алгоритми для таких суб'єктів? У цьому контексті доцільним було б глибше розкрити механізм масштабування складності моделі, окреслити порогові параметри її спрощення та логіку інваріантності метрик у різних організаційних конфігураціях, що підвищило б універсальність методики та забезпечило б її застосування для ширшого спектра підприємств галузі.

4. У розрахунках економічного ефекту від впровадження Circular Economy в кластері (2,475 млн грн) переважно враховано прямі ресурсні економії. Дискусійним залишається включення непрямих ефектів, зокрема зменшення вартості управлінських помилок, стабілізації комунікацій, уникнення транзакційних втрат, а також підвищення вартості бренду за рахунок ESG-сертифікації, що є критично важливим для залучення

міжнародного фінансування. Формалізація коефіцієнтів непрямой вигоди підсилить доказовість економічних результатів та забезпечить більш повне відображення системної цінності трансформації.

5. Механізм ЄПМР спирається на якісні вхідні дані. В умовах української будівельної галузі, де часто спостерігається інформаційна асиметрія та фрагментація даних, як запропонована система забезпечує валідність вхідної інформації для нечітко-логічних моделей? Потребує уточнення логіка інтеграції даних між цифровими контурами у випадках, коли підприємство функціонує в умовах неповноти даних або нерівномірної цифрової розвиненості підсистем. У роботі визначено принципи взаємоузгодження аналітичного і операційного контурів, однак залишається відкритим питання механізмів компенсації асиметрії даних, що є характерним для будівельної галузі через фрагментованість учасників та аутсорсингову модель виробничих процесів. Включення інструментів обробки невизначеності на рівні потоків даних, а не лише управлінських рішень, могло б підсилити внутрішню когерентність запропонованої архітектури.

6. Модифікована збалансована система показників (BSC), що включає п'ять перспектив, є методологічно виваженим рішенням для великих девелоперських утворень. Однак дискусійним видається питання рівня деталізації запропонованої моделі для підприємств із різним ступенем структурної складності та неоднорідністю цифрової зрілості. Подана конфігурація побудована у максимально повному, розгорнутому вигляді, що є обґрунтованим для лідерів ринку, однак залишає відкритим питання ідентифікації критеріїв адаптивного «згортання» моделі у випадках, коли підприємство не має повноцінного цифрового контуру даних або функціонує у фрагментованому інформаційному середовищі.

7. Нечітко-логічна модель інтерпретації невизначеності викладена методично цілісно. Водночас потребує уточнення критерій переходу між лінгвістичними рівнями оцінювання станів, особливо у випадках «переходу через межу кластерів» у ситуаціях, де показники перебувають у зоні нечіткої належності. Постає питання, чи може система автоматично адаптувати форму функцій належності залежно від статистики вхідних даних, чи їх конфігурація є фіксованою. Введення механізмів самооновлення бази правил підсилить еволюційну здатність моделі.

8. На прикладі впровадження інтегрованого цифрового інструментарію дисертант переконливо показує підвищення прозорості процесів управління та покращення якості прийняття рішень. Водночас потребує уточнення ступінь адаптивності моделі до різних стадій життєвого циклу проєктів: результати демонструються переважно для етапу реалізації, тоді як етапи передпроектної підготовки, узгодження та завершення циклу мають відмінні інформаційні потреби та ритм управлінських рішень. Уточнення диференційованої дії моделі залежно від фазного стану проєкту могло б розширити її прикладну придатність.

Разом з тим, слід відзначити, що наведені недоліки та зауваження не руйнують змістовну єдність роботи і суттєво не впливають на новизну

наукових результатів. Вони мають дискусійний характер і можуть бути усунені автором в процесі виступу на захисті.

10. Загальний висновок. Дисертаційна робота Лещинського В.П. є завершеним самостійним науковим дослідженням, присвяченим новітнім теоретичним положенням та практичним рішенням для управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств. Отримані у роботі результати характеризуються науковою новизною, концептуальною цілісністю та методологічною обґрунтованістю, що підтверджується логічною послідовністю викладення матеріалу, коректністю використаного методичного інструментарію, релевантністю даних та ґрунтовністю висновків. Зміст дисертаційної роботи відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 - «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)».

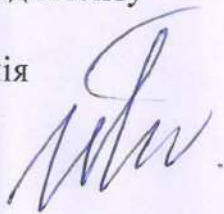
Структура і оформлення дисертації відповідають вимогам Наказу МОН України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 03.02.2017 за № 155/30023 (зі змінами, внесеними Наказом МОН від 31.05.2019 № 759).

У дисертаційній роботі дотримано принципи академічної доброчесності; фактів фабрикації, фальсифікації даних, неправомірних запозичень чи викривлення результатів дослідження не встановлено.

Враховуючи викладене, дисертаційна робота за науковим рівнем, повнотою обґрунтування результатів, ступенем їх новизни, теоретичною і прикладною цінністю відповідає вимогам п. 6-9 «Порядку присудження (позбавлення) наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197 (зі змінами), а її автор - Лещинський Віктор Петрович заслуговує на 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,
професор кафедри економіки, менеджменту
та підприємництва ННІ
«Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури»
Українського державного
університету науки і технологій
«___» _____ 2026 р.



Ірина ПОПОВИЧЕНКО

Засвідчую підпис

Учений секретар



Тетяна РАДКЕВИЧ