

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.

Сучасний етап розвитку вітчизняного будівельного комплексу відзначається радикальною структурною трансформацією, що в міжнародному науковому дискурсі ідентифікується через призму парадигм високої ентропії та нестабільності (VUCA та BANI). Колосальні інфраструктурні руйнування, гострий дефіцит ресурсів та нагальні вимоги повоєнного відновлення в руслі євроінтеграційних процесів генерують середовище глибокої невизначеності (Deep Uncertainty). В таких умовах традиційні детерміністичні підходи до менеджменту демонструють втрату своєї прогностичної та стабілізуючої спроможності.

Одночасно світова індустрія зазнає докорінної метаморфози під дією імперативів Industry 5.0, PropTech/ConTech, Smart City та Circular Economy. Це об'єктивно детермінує необхідність переходу суб'єктів девелоперської діяльності до цілісних організаційно-економічних архітектур, спроможних забезпечити синергетичну активацію внутрішніх резервів та закласти міцний фундамент організаційної стійкості (Organizational Resilience).

Попри значний обсяг існуючих наукових напрацювань, питання конструювання єдиної системи інтегрованого управління конкурентоспроможністю саме девелоперських структур, яка б комплексно синтезувала цифрові, екологічні та ринкові трансформації, залишається недостатньо дослідженим. Дисертаційна праця В.П. Лещинського виступає своєчасною та аргументованою науковою відповіддю на зазначені виклики. Авторська позиція полягає у зміщенні акценту з фрагментарного впровадження окремих ІТ-інструментів на концептуалізацію цифрової трансформації як фундаментальної перебудови управлінської логіки, що й обумовлює високу наукову та прикладну актуальність поданого дослідження.

2. Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами. Результати дослідження є органічною складовою науково-дослідних робіт 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» (№ держреєстрації 0124U005168) здобувачем розроблено концептуальний каркас цифрового адміністрування та архітектуру регіонального девелоперського кластера повного циклу. У темі «Економіко-управлінська оцінка девелоперських проєктів в будівництві» (№ 0121U111792) знайшли застосування авторські напрацювання щодо сценарно-факторного моделювання та Technology Roadmapping. У співпраці з КАУ НААН за темою «Формування майнової політики територіальної громади для відновлення сталого розвитку» (№ 0126U001193) автор обґрунтував положення щодо кластерної взаємодії та застосування інструментів Technology Foresight 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.

Наукова обґрунтованість та валідність здобутих результатів ґрунтується на потужній концептуальній основі, що синтезує класичні економічні теорії з сучасними парадигмами стратегічного менеджменту. Методологічний арсенал дослідження вирізняється широтою охоплення: від фундаментальних прийомів системно-процесного аналізу до складних обчислювальних моделей, зокрема VRIO-аналізу, збалансованої системи показників, апарату нечітких множин, алгоритмів машинного навчання та таксономічних методів. Емпіричну базу сформовано з офіційної статистики Держстату України, фінансової звітності профільних підприємств і результатів авторського моніторингу. Логіко-структурна побудова роботи демонструє високий ступінь внутрішньої когерентності та послідовного розгортання наукової аргументації:

У першому розділі здійснено парадигмальне переосмислення стратегічної технологічної конкурентоспроможності (СТК) як нової філософії адміністрування в умовах турбулентності VUCA/BANI-середовища. Цей концептуальний фундамент став підґрунтям для інтерпретації конкурентоспроможності як динамічної адаптивної системи, що реалізується через поетапну мобілізацію резервів у межах Єдиної програми мобілізації резервів (ЄПМР/UPRM).

У другому розділі теоретичні висновки щодо діагностичного інструментарію верифіковано через аналіз галузових обмежень та інституційних чинників. Імплементация ЄПМР як інтеграційної основи забезпечила плавний перехід від теоретичного рівня до методологічної операціоналізації. Застосований комплекс інструментів (VRIO-аналіз, BSC із елементами нечіткої логіки, таксономічний аналіз) продемонстрував високу точність: розбіжність між результатами методу аналізу ієрархій та анкетування становила лише 2,76%.

У третьому розділі виконано інструментальне проектування інтегрованого організаційно-економічного механізму, що охоплює модель організаційної реструктуризації на засадах Industry 5.0, архітектурне рішення

регіонального девелоперського кластера повного циклу (РДКПЦ) та чотириетапну методологію стратегічного управління. Економіко-математичний апарат оцінки ефективності мобілізації резервів, побудований на розрахунку загального приведеного доходу (ОПД), індексу доходності (ІДр) та внутрішньої норми доходності (ВНД), отримав чітке аналітичне обґрунтування.

У четвертому розділі здійснено емпіричну апробацію розроблених моделей в умовах реального ринку. Запропоновано модифіковану BSC, розширену до п'яти перспектив та інтегровану з Digital Twin-технологіями й AI-driven аналітикою. Застосування алгоритмів k-means, LSTM та XGBoost забезпечило точність прогнозних оцінок на рівні 85-90%. Двовимірну матрицю ситуаційної діагностики уможливила ідентифікацію поточного стану компаній та визначення оптимальних траєкторій трансформації.

У п'ятому розділі проведено системне узагальнення здобутих результатів із логічним поверненням до вихідних дослідницьких завдань. Переконаливо продемонстровано, що імплементація інтегрованого механізму на засадах РДКПЦ та Circular Economy забезпечує глибинну реконфігурацію управлінської архітектури. Економічні розрахунки підтвердили високу ефективність запропонованих рішень: інтегральний річний ефект від створення кластера становить 2,475 млн грн при терміні окупності близько чотирьох місяців та показнику ROI понад 1,431% за п'ятирічний горизонт.

4. Висновок щодо відповідності тематики та змісту дисертації паспорту спеціальності 08.00.04. Зміст і напрям досліджень повною мірою відповідають паспорту спеціальності 08.00.04, зокрема пунктам, що стосуються: підприємництво як соціально-економічне явище; організаційно-правові та економічні форми підприємницької діяльності; 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; види планування: стратегічне, тактичне планування й оперативно-календарне планування, бізнес-планування; принципи та методи управління підприємством; керівництво та лідерство; прогнозування перспектив технологічного оновлення підприємств.

5. Повнота викладення основних результатів дисертації в опублікованих працях. Дисертаційна робота вирізняється логічною завершеністю, чіткою структурою та узгодженістю внутрішньої побудови. Загальний обсяг становить 550 сторінок, обсяг основного тексту – 392 сторінки, робота містить 75 рисунків, 55 таблиць та список використаних джерел із 261 позиції.

Виклад матеріалу здійснено послідовно, аргументовано і стилістично виважено. Графічні матеріали органічно інтегровані у зміст та виконують пояснювально-інтерпретаційну функцію.

Дисертація є результатом самостійного дослідження і не повторює змісту попередніх кваліфікаційних робіт. За темою дисертації опубліковано 40 наукових праць, зокрема: 2 монографії, 15 статей у наукових фахових виданнях України, 4 наукові статті у виданнях, що індексуються у Scopus та Web of Science Core Collection, 5 статей у періодичних виданнях інших держав, 14 тез доповідей науково-практичних конференцій. Реферат підготовлено відповідно до встановлених вимог МОН України.

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. Загальний коефіцієнт текстової подібності становить мінімальний відсоток, що свідчить про високий рівень авторської оригінальності дослідження. Ідентифіковані збіги мають термінологічний характер. 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.

7. Наукова новизна результатів дослідження. Найбільш суттєвими результатами, що одержані особисто і характеризують новизну дисертації, є наступні:

Вперше:

- аргументовано еволюційну інтерпретацію конкурентоспроможності як динамічного алгоритму реалізації Єдиної програми мобілізації резервів (ЄПМР/UPRM), що уможливило алгоритмізацію процесів ідентифікації латентних ресурсів, їх пріоритезації та інтеграції в операційні контури компанії із застосуванням нотації бізнес-моделювання (BPMN);
- розроблено парадигмальну модель стратегічної трансформації будівельного підприємства в умовах домінування концепцій Construction 4.0/5.0, яка ґрунтується на кумулятивному нарощуванні інноваційно-технологічного капіталу як фундаментальної детермінанти досягнення стратегічної технологічної стійкості;
- розкрито теоретико-методологічні засади кластерогенезу у формі регіонального девелоперського кластера повного циклу, що створило передумови для застосування стохастичного сценарно-факторного моделювання з метою синхронізації сукупного економічного потенціалу учасників екосистеми в умовах глибокої невизначеності (Deep Uncertainty);
- спроектовано процесно-функціональну архітектуру стейкхолдерської взаємодії в межах кластера, яка виступає методичним фундаментом для

реінжинірингу організаційно-комунікаційних зв'язків протягом усього життєвого циклу інвестиційно-будівельного проєкту.

Удосконалено:

- концептуальні засади інтегрованого менеджменту конкурентних переваг шляхом конвергенції бізнес-реінжинірингу, превентивного контролінгу та імперативів Industry 5.0 і ESG, що гарантує холістичну узгодженість стратегічного, тактичного та операційного рівнів прийняття рішень;
- методологію моделювання девелоперських кластерних утворень у багатовимірному просторі критеріальних оцінок із науковим обґрунтуванням механізмів генерації синергетичної емерджентності;
- інструментарій застосування технологічного форсайту (Technology Foresight) для проактивного проєктування інноваційних стратегій та максимізації інноваційної ренти в будівельній галузі;
- економетричний апарат моделювання інноваційної динаміки на мікро- та мезорівнях через системну інтеграцію інструментів технологічного дорожнього картування (Technology Roadmapping).

Дістали подальшого розвитку:

- теоретичні засади понятійно-категорійного апарату шляхом наукової концептуалізації дефініцій «стратегічна технологічна конкурентоспроможність» та «ресурсний дисбаланс суб'єкта господарювання»;
- організаційно-економічні механізми інституціоналізації цифрових інновацій в екосистемі PropTech/ConTech;
- прикладні аспекти визначення онтологічних характеристик регіонального девелоперського кластера повного циклу в контексті імплементації принципів циркулярної економіки (Circular Economy) та замкненого циклу створення вартості.

8. Теоретичне та практичне значення дисертаційної роботи. Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні економічної теорії конкурентоспроможності стосовно специфічного об'єкта – будівельного підприємства як відкритої кіберфізичної соціотехнічної системи. Автор ввів у науковий обіг та обґрунтував низку категорій, що дозволяють точніше описувати процеси інтегрованого управління в умовах цифрової та ESG-трансформації.

Практичне значення результатів дослідження підтверджується їх високим рівнем готовності до впровадження. Розроблені автором методики та моделі можуть бути використані девелоперськими компаніями, проєктними організаціями та органами влади. Наявні акти про впровадження результатів дисертації у діяльність реальних підприємств та навчальний процес КАУ НААН свідчать про високу прикладну цінність роботи.

9. Дискусійні положення та зауваження.

Висловлені зауваження не применшують наукової цінності дисертації, а лише свідчать про складність та багатогранність досліджуваної проблеми.

1. У дисертаційному дослідженні зазначено, що інтегральний річний ефект від створення регіонального девелоперського кластера повного циклу (РДКПЦ) становить 2,475 млн грн при терміні окупності близько чотирьох місяців. Враховуючи значні капітальні витрати (CAPEX), необхідні для впровадження Digital Twin, AI-аналітики, реорганізації бізнес-процесів та інтеграції учасників у масштабах кластера, такий короткий термін окупності виглядає надмірно оптимістичним. Доцільно було б уточнити, які саме складові витрат були враховані у знаменнику розрахунку, та чи закладено в модель ризику затримки впровадження інновацій або макроенергетичні шоки.
2. У роботі заявлено про успішне застосування складних алгоритмів машинного навчання (LSTM, XGBoost, k-means) з точністю прогнозування 85-90%. Однак у будівельному менеджменті критично важливою є не лише математична точність, а й пояснюваність рішень «чорної скриньки». Як запропонована система забезпечує прозорість, інтерпретацію та обґрунтованість рекомендацій для топ-менеджменту та інвесторів, які можуть не володіти глибокими знаннями в data science, але несуть фінансову відповідальність за ризики?
3. Концепція регіонального девелоперського кластера повного циклу (РДКПЦ) передбачає певну уніфікацію підходів до синхронізації економічного потенціалу. Водночас реалії України характеризуються колосальною асиметрією між регіонами (наприклад, відносно стабільні західні області проти деокупованих або прифронтових територій зі зруйнованою інфраструктурою). Чи передбачає модель РДКПЦ гнучкі механізми адаптації до специфічних ризиків конкретних територій (мінна небезпека, логістичні розриви, демографічні втрати), чи вона розроблена переважно для макрорегіонів зі стабільним середовищем?
4. Парадигма Industry 5.0, на яку спирається автор, декларує пріоритет human-centric підходу. Проте в умовах гострого дефіциту кваліфікованих інженерно-технічних та IT-кадрів в Україні, модель ЄПМР та цифрової трансформації може наштовхнутися на значний внутрішній опір або нестачу компетентностей. Чи містить розроблений організаційно-економічний механізм конкретні інструменти оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних із «цифровим розривом» (digital divide) всередині команди та необхідністю масштабного upskilling/reskilling персоналу?
5. Запропоновані інноваційні підходи (наприклад, використання Blockchain для забезпечення довіри, гнучке синхронне планування життєвих циклів) часто випереджають чинну нормативну базу України (ДБН, ДСТУ, процедури публічних закупівель, земельне законодавство). Як автор пропонує долати інституційні бар'єри та регуляторну інерцію при практичній імплементації запропонованих механізмів РДКПЦ, особливо при взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування?

10. Загальний висновок. Дисертаційна робота Лещинського Віктора Петровича на тему «Теоретико-методологічні засади інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації будівельного девелопменту» є самостійною, завершеною науковою працею, яка містить нове розв'язання важливої наукової проблеми державного значення.

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
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
та безпеки бізнесу Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця*

Ірина ОТЕНКО

Підпис засвідчую:

*Учений секретар Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця*



Оксана ПИСАРЧУК