

## ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

д.е.н., професора Калініна Олександра Володимировича на дисертаційну роботу Плис Наталії Володимирівни на тему: «Економіко-організаційний інструментарій адміністрування будівельним підприємством на ґрунті державно-приватного партнерства». Робота подана до разової спеціалізованої вченої ради в КНУБА на здобуття наукового ступеня «доктор філософії» (PhD) за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05-«Соціальні та поведінкові науки»).

### 1. Висновок опонента щодо актуальності обрання теми дослідження.

Реалізація проектів будівництва і модернізації інфраструктурних галузей вітчизняної економіки та реалізація інших важливих, але капіталоємних, проектів потребує залучення приватних, в т.ч. іноземних, інвестицій. Економічно доцільним для держави шляхом залучення зазначених інвестицій є механізм державно-приватного партнерства. Проекти державно-приватного партнерства (ДПП) є спільними ініціативами між державними установами та приватними компаніями з метою розробки, фінансування, експлуатації та підтримки громадської інфраструктури або надання державних послуг. Ці проекти націлені на використання сильних сторін і ресурсів обох секторів для задоволення інфраструктурних потреб, покращення надання послуг і сприяння економічному розвитку. ДПП передбачають розподіл ризиків і відповідальності між державним і приватним секторами, залучаючи досвід, ресурси та фінансові зобов'язання кожної сторони на тривалий період. Такі проекти часто реалізуються протягом кількох років або десятиліть, вимагаючи детального довгострокового планування вигод і витрат, інвестицій та ризиків, які можуть виникати під час такого довготривалого партнерства.

Актуальність висвітлення економічних аспектів теми «Економіко-організаційний інструментарій адміністрування будівельним підприємством на ґрунті державно-приватного партнерства» у дисертаційній роботі на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка може бути обґрунтована наступними міркуваннями:

- державно-приватні партнерства стають все більш популярними у сучасній економіці, оскільки вони дозволяють залучати приватний капітал для інфраструктурних проектів, які можуть бути складні для реалізації виключно з державним фінансуванням;
- проекти ДПП передбачають розподіл ризиків між державою і приватним сектором, що може сприяти зниженню фінансових ризиків для держави та забезпечити ефективне управління інвестиціями;
- дослідження в рамках дисертації мають розкрити нові методи та підходи до економіки та управління будівельними проектами через механізми ДПП, що сприятиме впровадженню інновацій у будівельну галузь;
- опрацювання цієї теми може показати, як державно-приватне партнерство сприяє забезпеченню якісних інфраструктурних об'єктів і покращенню якості життя громадян через покращене надання послуг і зниження термінів реалізації будівельних проектів.

Отже, включення економіко-організаційного аспекту державно-приватного партнерства в дисертаційну роботу має на меті вдосконалення науково-методичного базису з управління будівельними підприємствами і викликати інтерес як у науковій, так і в практичній спільноті.

**2. Оцінка узгодженості змісту роботи з науковими планами і темами.** Авторка приймала активну участь у розробці і реалізації науково-дослідних та пошукових тем, що впроваджувалися в Київському національному університеті будівництва і архітектури. Вона сприяла виконанню теми №0115U000860 «Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» через впровадження системи аналітичних індикаторів для формалізованої регламентації діяльності будівельного підприємства, що входило до складу проекту ДПП. Також дослідження авторки сприяли виконанню теми №0121U110365 «Формування конкурентних стратегій та прогнозування показників розвитку стейкхолдерів будівництва, інвестиційно-будівельних проєктів та організаційно-технологічних параметрів будов в умовах економічної динаміки» шляхом розробки цифрової економічної моделі виконання робіт підприємством-стейкхолдером в межах циклу та середовища ДПП.

**3. Думка опонента щодо обґрунтованості та достовірності результатів та висновків роботи.** Для забезпечення обґрунтованості та достовірності результатів і висновків дисертаційної роботи ступеня «доктор філософії» на тему «Економіко-організаційний інструментарій адміністрування будівельним підприємством на ґрунті державно-приватного партнерства», було використано наступні компоненти базового підґрунтя дослідження:

- теоретичні засади економіки підприємств та економіки будівельних проєктів, методологія ДПП, системний, процесний та ситуаційний підхід до менеджменту будівельних підприємств та побудови операційної системи проєктів на ґрунті ДПП;
- аналітичні, факторно-аналітичні, емпіричні дослідження, статистичний аналіз, економічна діагностика, економічний, організаційно-структурний та управлінський реінжиніринг; вартісно-орієнтоване управління; моделі цифрового адміністрування підприємствами;
- комплекс прикладних програм, який трансформує теоретичні та методичні розробки у відповідні модулі прийняття рішень, що забезпечує врахування реалій участі будівельних підприємств в ДПП-проєктах та підтверджує практичну цінність та обґрунтованість одержаних результатів дослідження.

**4. Вирішення провідних наукових інновацій, які визначають рівень наукової новизни.**

4.1. Основним результатом роботи є створена економіко-цифрова модель, яка описує інтеграцію виконавчої діяльності підприємства в рамках циклу державно-приватного партнерства (ДПП). У цій комплексній цифровій

моделі детально розглядаються такі аспекти, як участь держави як співінвестора у фінансуванні проекту, очікувані результати держави як користувача після введення об'єктів проекту в експлуатацію. Також модель докладно вивчає загальні витрати на управління проектом на різних рівнях керівництва. Вона забезпечує багатофакторну оцінку циклу проекту, його середовища та готовності організаційної структури до впровадження проекту на основі ДПП.

4.2. Авторкою було розроблено економіко-управлінські моделі операційної діяльності підприємства, які представлені у вигляді окремих фрагментів життєвого циклу ДПП-проекту та можуть бути передані на тимчасове адміністрування виконавцям. Головною інновацією цих моделей є використання ВІМ-технологій у форматі графо-аналітичних даних для відображення економічного (вартісно-бюджетного) та ресурсно-логістичного змісту робіт в життєвому циклі девелоперських будівельних проектів. На відміну від традиційних підходів до використання ВІМ-технологій, спрямованих на графічне відображення, технічний опис та формування документації, ці моделі створюють цілісну модель життєвого циклу проекту. Вони організовані за консолідованими комплексами робіт, а не за технологічними характеристиками чи розділами проектно-кошторисної документації. Ці нові моделі поєднують ВІМ-технології з формалізованими показниками «синергетичної результативності циклу» та імітаційно-стохастичними алгоритмами, що інноваційно візуалізують та структурують обсяги та зміст робіт за проектом. Вони також ураховують статистично-скоригований вплив процесу виконання девелоперського проекту на результати діяльності тимчасової оргструктури за адміністрування ДПП-проекту.

4.3. У даній роботі було вдосконалено підходи до модернізації операційних систем ДПП-проектів на рівнях інституційному, середньому та оперативному. В рамках цього підходу було розроблено комплекс системних регуляторів і механізмів, що сприяють збалансованому розвитку внутрішнього середовища ДПП-проекту для реалізації проектів різного призначення, таких як соціальні, інфраструктурні, житлові або змішаного призначення, відповідно до стратегії ініціювання та реалізації циклу ДПП.

4.4. Здійснено перегляд та перналаштування економічних моделей формування організаційних структур, що були удосконалені з використанням принципів «smart» управління та методів моделювання SADT до потреб участі будівельних підприємств та інших стейкхолдерів в ДПП-проекті. Методи моделювання SADT було адаптовано для створення економіко-аналітичних компонент адміністрування діяльністю підприємства-стейкхолдера. Це дозволяє відобразити функціональну структуру та економічний зміст стейкхолдера на початкових етапах робіт і його взаємозв'язки з іншими учасниками в середовищі ДПП-проекту. Ця візуалізація використовується разом з компонентами ВІМ-технологій для створення ієрархічної, n-вимірної графоаналітичної та інформаційно-цифрової структури для управління роботою або етапами в рамках циклу проекту ДПП.

4.5. Автором в роботі модернізовано підхід до економіко-аналітичного виміру досягнень стратегічних цілей підприємства. Вибір індикаторів враховував особливості участі підприємства у циклі ДПП-проєкту та його стейкхолдерів. Цифрова модель включає розподіл економічних, управлінських та функціонально-продуктових показників за різними сферами, враховуючи загальні стратегічні економічні пріоритети, продуктові та соціальні пріоритети проєкту державно-приватного партнерства на рівнях держави, галузі, регіону та місцевої громади. Також враховано економічні характеристики участі підприємства в проєкті, цифровий ланцюг взаємодії між роботами проєкту, а також часові координати життєвого циклу та окремих робіт проєкту. Важливою складовою цифрової моделі є визначення економічних та функціональних характеристик виробітку, маневреності використання ресурсів, індикаторів рентабельності та ліквідності використання активів підприємства в порівнянні з конкурентами.

4.6. Забезпечено значний розвиток науково-методичного та аналітичного підходів до ідентифікації ризиків у проєктах державно-приватного партнерства, який відрізняється від існуючих тим, що базується на їх класифікації в залежності від стадії життєвого циклу об'єкту. Це дозволило не лише виявити взаємодію ризиків на етапах проєктування, будівництва та експлуатації, але й розглядати їх як об'єкт управління, що має потенціал для накопичення ефективності проєктів державно-приватного партнерства. Це відкриває можливості для більш глибокого підходу до формування системи управління ризиками в економічному обґрунтуванні та адмініструванні проєктами будівництва.

4.7. Автором успішно залучено засади теорії зацікавлених сторін для поліпшення взаємодії будівельного підприємства з іншими учасниками ДПП-проєкту. Теорія зацікавлених сторін використана в роботі як потужний інструмент для оптимізації взаємодії між будівельним підприємством та іншими учасниками проєкту державно-приватного партнерства, сприяючи забезпеченню більш ефективного та гармонійного виконання проєктів. Застосування цієї теорії допомогло вдосконалити інструменти управління комунікаціями та взаємодією між різними учасниками проєкту. Це, в свою чергу, сприяло розробці чітких комунікаційних стратегій, механізмів вирішення конфліктів та спільне прийняття рішень. З використанням теорії зацікавлених сторін здійснюється детальний аналіз та індикативний вимір очікувань кожної сторони від проєкту. Це дозволить зрозуміти, які конкретні аспекти проєкту є важливими для кожної групи учасників.

4.8. Найважливішим висновком роботи є висновок про вектор та тенденції трансформації української практики державно-приватного партнерства. Концесійної моделі ВООТ (будівництво- володіння-управління-передача) потребує:

- розширення сфери застосування. Концесійна модель ВООТ може бути застосована не лише у традиційних секторах, таких як інфраструктура (дороги, аеропорти, порти), але й у таких галузях як охорона здоров'я, освіта та енергетика;

- удосконалення умов концесійних угод для забезпечення привабливості для приватних інвесторів. Це може включати розробку більш привабливих умов щодо тривалості концесійного періоду, фінансових стимулів та гарантій;
- створення сприятливого інвестиційного клімату. Зусилля з боку уряду для поліпшення інвестиційного клімату та зниження адміністративних бар'єрів для приваблення приватних інвестицій;
- використання кращих міжнародних практик і досвіду для адаптації концесійної моделі ВООТ до українських умов;
- дотримання стандартів міжнародної прозорості і відкритості в процесі укладання та реалізації концесійних угод.

Доведено, що найкраще пристосованим форматом концесійної моделі державно-приватного партнерства в Україні для умов проєктів будівництва є модель ВООТ (будівництво-володіння-управління-передача). Ця модель є особливо ефективною у будівництві інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, мости, аеропорти тощо. ВООТ передбачає, що приватний інвестор будує об'єкт, володіє ним протягом певного періоду, здійснює його управління й експлуатацію, а після закінчення терміну передає його у державну власність на умовах, визначених угодою.

**5. Висновок офіційного опонента щодо наукової новизни дисертаційної роботи в цілому.** У дисертаційній роботі розроблено новаторський підхід до моделювання та оцінки економічно обґрунтованих варіантів участі будівельного підприємства на різних етапах циклу проєктів у девелоперському середовищі, особливо у контексті державно-приватного партнерства. Представлені в роботі наукові результати забезпечують розширення, удосконалення та оновлення змісту і аналітичного апарату для опису економічної діяльності будівельних підприємств в економічному та організаційному середовищі ДПП-проєкту. Це було досягнуто через інтеграцію принципів економічного інжинірингу, будівельного девелопменту, SADT-моделювання та SMART-управління. Важливим аспектом є забезпечення належної адаптації та взаємодії організаційної структури підприємства з тимчасовою адміністраційною структурою проєкту протягом усього циклу його реалізації, що включає ініціацію, інвестування, підготовку, будівництво та введення об'єктів в експлуатацію.

Важливою складовою внеску автора у теоретичний базис економіки будівництва є обґрунтування принципово оновленого складу економічних показників і цифрового формату моделі управління діяльністю будівельного підприємства в рамках циклу проєктів з державно-приватного партнерства (ДПП). Прийнятий формат моделі спрямований на використання оновлених типів економічних моделей, що базуються на BIM-технологіях. Ці моделі візуалізують обсяги робіт, виконуваних підприємством на різних етапах проєктного циклу, їх природний і матеріальний зміст та інтенсивність виконання. Модель формалізовано для опису можливостей, які підприємство має для досягнення власних економічних цілей протягом часового періоду циклу ДПП-проєкту. У моделі реалізовано цільові критерії та обмеження

різного характеру, що дозволяють створювати різні альтернативні сценарії для оцінки економічних результатів участі будівельного підприємства у конкретному проєкті.

**6. Оцінка опонентом практичної цінності результатів дисертаційної роботи.** На думку опонента, сукупне використання результатів досліджень сприяє створенню практично налаштованої цифрової моделі активної участі будівельного підприємства в процесі розвитку проєкту. Ця модель сприяє успішному розвитку будівництва, наближаючи цифрову економічну та організаційну структуру до реальних будівельних процесів. Вона дозволяє розглядати кілька варіантів участі підприємства в середовищі зацікавлених сторін і обирати оптимальні формати організації будівництва об'єкту, що відповідають директивним вимогам замовника і забезпечують найвищий рівень вигоди для девелопера від виконання будівельно-дозвільних процедур у вибраних форматах підготовчої та інвестиційної фаз проєктного циклу.

Системи та цифрові модулі впроваджених автором та перевірених на практиці програм для будівництва комплексу надають керівництву та адміністративному персоналу ДПП-структури зручний інструмент для аналізу економічних взаємовідносин між учасниками та зацікавленими сторонами ДПП. Ці системи забезпечують виконання економічного аналізу бізнес-процесів, управління регуляторними аспектами для конкретних учасників, а також координацію між зацікавленими сторонами та агентами в рамках проєкту. Наведені в дисертації довідки про успішне впровадження результатів роботи в практику адміністрування будівництвом позитивно характеризують практичну цінність дослідження.

**7. Оцінка відповідності змісту і структури дисертаційної роботи встановленим вимогам.** Аналіз структури дисертаційної роботи показує, що вона відповідає встановленим вимогам щодо дисертацій ступеня «доктор філософії» за спеціальністю 051 «Економіка». Дисертація містить: вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг дисертації складає 267 сторінок друкованого тексту, з основним текстом об'ємом 199 сторінок. У роботі розміщено 78 рисунків та 9 таблиць. Список використаних джерел містить 232 пункти. *Вступ* до роботи відображає загальну характеристику дослідження, включаючи актуальність теми, зв'язок її з науковими дослідженнями та програмами, наукову і практичну цінність, а також описав зміст та інноваційний внесок своєї роботи. *У першому розділі* дослідження розглянуто вдосконалення основних теоретичних понять у контексті завдань, виявлено наукові та практичні напрями розвитку державно-приватного партнерства як економічного явища, інтегрованої економічної системи та середовища будівельного розвитку. Визначено нове поняття - «локалізована цифрова модель стейкхолдера в ДПП-проєкті», яке розглядається як інструмент цифрового управління та моніторингу вартісно-іміджевого зростання підприємства, що бере участь у проєкті. Ця модель фіксує початкові (на момент участі в проєкті) та кінцеві (на момент

завершення діяльності підприємства як виконавця конкретної роботи) параметри.

*Другий розділ* роботи присвячено створенню загально-методичної основи дослідження. Ця основа була створена як комплексна система. Основними компонентами є економічні моделі, які описують результативність діяльності підприємства з урахуванням специфіки будівництва та особливостей ДПП-проектів; моделі формування та трансформації операційних систем і структур управління ДПП-проектами, які є тимчасовими підприємствами. В даному розділі велика увага приділяється дослідженням щодо напрямів трансформації в організаційній структурі будівельного підприємства для забезпечення його продуктивної участі в циклі ДПП. Науково обґрунтовано процеси економічних трансформацій як в загальній організаційній структурі управління ДПП-проектом, так і в структурі підприємства-стейкхолдера проекту. Формат та моделі запропонованих автором варіантів організаційної структури управління ДПП-проектом належним чином адаптовані для співпраці з зовнішніми стейкхолдерами ДПП-проекту в рамках територіальних кластерів.

*У третьому розділі* дослідження представлено суть та новаторське застосування компонентів економіко-управлінського інструментарію, спрямоване на розроблення аналітико-прикладних засад участі даного будівельного підприємства як стейкхолдера у ДПП-проекті. Ці компоненти через окремі модулі відображають формалізоване уявлення про наступні аспекти: очікувані економічні вигоди для виконавця від участі у ДПП-проекті, умови часу (терміни початку та закінчення робіт), функціонально-технологічні умови (послідовність включення робіт у будівельний цикл ДПП-проекту), логістичні потреби підприємства, бюджетні витрати, ритмічність виконання робіт і поточні обсяги виробництва. Зображено суть створеного на основі теоретичних висновків комплексу програм «Економічна оцінка діяльності стейкхолдера в середовищі та оперативному циклі ДПП-проекту».

Матеріал, представлений у дисертації, систематичний, логічний і послідовний, а отримані результати та висновки належно обґрунтовані, візуалізовані та підтверджені науковою базою. Авторка виявила наукову компетентність у постановці та вирішенні дослідницьких завдань, а також успішно перетворила свої дослідження на практичну реалізацію.

**8. Думка опонента щодо рівня викладення змісту дослідження в публікаціях та рівня апробації на науково-практичних конференціях** суто позитивна. Рівень висвітлення змісту роботи у 12 публікаціях на думку опонента відповідає встановленим вимогам для здобуття наукового ступеня «доктор філософії». В складі друкованих праць авторки: 3 статті у фахових виданнях наукових праць України категорії «Б» та 6 тез у міжнародних збірниках матеріалів наукових конференцій.

**9. Думка опонента щодо відсутності (або наявності) порушень в роботі вимог академічної доброчесності.** Після аналізу дисертаційної роботи

Плис Н.В. було встановлено, що не виявлено жодних ознак академічного плагіату чи інших порушень, які могли б поставити під сумнів самостійне проведення дослідження та дотримання норм академічної чесності. Документ, який підтверджує результати перевірки на плагіат, свідчить про те, що дана робота відповідає вимогам академічної доброчесності.

#### **10. Дискусійні положення, зауваження та рекомендації щодо подальшого вдосконалення дослідження.**

1) зауваження редакційного характеру щодо окремих загальних характеристики роботи. П'ятим завданням роботи є створення економіко-цифрових моделей участі будівельних підприємств в ДПП-проекті. І за змістом подані авторкою в 3 розділі моделі є економіко-цифровими, оскільки вони здійснюють цифровий опис і економічне обґрунтування. Тому в предметі дослідження було б доцільно здійснити невеличке редагування. Між словами «економічного обґрунтування» і виразом «управлінського регламентації» слід було додати вираз «цифрової формалізації». Уточнена редакція звучатиме так. *«Предметом дослідження визначено концептуально-методичні та аналітико-прикладні засади економічного обґрунтування, цифрової формалізації та управлінської регламентації діяльності будівельного підприємства як стейкхолдера в проєктах ДПП».*

2) структурну схему на рис.1.7. в першому розділі (стор.55) слід оцінити як важливу візуалізацію напрацювання автора щодо участі стейкхолдерів у створенні вартості ДПП-проектів. Але доцільно було в цій схемі між модулями «процес оцінювання проєкту» додати окремі блоки «окремі коригування від учасників за етапами і роботами проєкту» та «підсумкове коригування ДПП-проекту, його економічних характеристик та організаційного середовища»;

3) вирази (1.3) та (1.4) в першому розділі, які формалізовано описують характер взаємодії суб'єктів в межах регіонального кластеру як альтернативного середовища впровадження ДПП-проекту, слід було б візуалізувати діаграмою на якій показати у вартісному вимірі: зобов'язання провідних суб'єктів кластеру, динаміка їх інвестиційних внесків в проєкт, динаміка зростання належної ДПП-суб'єктам вартості в проєкті;

4) зауваження рекомендаційного характеру. Україна, як і багато інших країн, стикається з важливими викликами у воєнний час, які ставлять під загрозу її економічну стабільність та розвиток. Тому до опису основних факторів розвитку партнерства з боку державної та муніципальної влади в напрямі ДПП (стор.99-101) авторці слід було б додати окремі чинники, які посилюють таку мотивацію в умовах воєнного часу. На думку автора, до цих чинників слід було б віднести наступне:

- врахування потреби мобілізації ресурсів. Військові конфлікти потребують швидкої мобілізації та ефективного використання ресурсів для забезпечення обороноздатності країни. Приватний сектор може надати необхідні товари і послуги швидше і ефективніше, ніж державні структури;



- економічна необхідність. Війна може значно обмежує бюджет держави через потреби у фінансуванні оборони та військових операцій. Державно-приватні партнерства можуть зменшити навантаження на державний бюджет, залучаючи приватний капітал для реалізації інфраструктурних проєктів та інших ініціатив;
- швидкість реакції та інновації. Приватні компанії найчастіше є більш гнучкі і інноваційні в порівнянні з державними установами. Це дозволяє швидше адаптуватися до змінюваних умов війни і швидше впроваджувати нові технології та підходи;
- політичний тиск та підтримка громадськості. У воєнний час влада часто знаходиться під великим політичним тиском щодо ефективного управління кризовою ситуацією. Демонстрація активності та результативності у співпраці з приватним сектором може зміцнити легітимність владних структур та отримати підтримку громадськості;
- забезпечення стійкого розвитку. Державно-приватні партнерства можуть сприяти не лише поточним потребам у військовому часі, але й створювати базу для подальшого економічного та соціального розвитку після кризи. Це може включати в себе реконструкцію зруйнованої інфраструктури та розвиток нових технологій.

Загалом, воєнний час підсилює потребу у співпраці між державним та приватним секторами для забезпечення ефективної реакції на кризові ситуації та збереження національної безпеки, що робить державно-приватні партнерства незамінним інструментом управління в умовах надзвичайних обставин.

5) схема на рис.3.4. в п.3.2. третього розділу мала бути супроводжена примітками та описами стосовно раціонального розподілу ризиків між провідними учасниками та виконавцями проєкту. Також стосовно супровідних заходів ризик-менеджменту (хеджування, ідентифікація, вимірювання тощо) в контексті сьогоденних подій автором не відображено, які заходи слід вживати для протидії ризикам порушення логістики ресурсів на будівництво та брак робочої сили (працівників та підприємств стейкхолдерів у зв'язку із мобілізаційними заходами)?

6) в тексті п.3.3. третього розділу стор.181-182 третього розділу не надано належної деталізованої інформації, як такий широкий перелік ключових параметрів ДПП-проєкту (42 параметри) надалі враховується в кошторисній документації та бюджеті проєкту? Якими підходами в бюджетуванні проєкту слід користуватись для врахування широкої номенклатури параметрів із 6 груп, причому будівельні параметри складають лише 6 групу?

7) перехід до вирішення прикладних завдань подано на рівні окремих процедур комплексу програм (рис.3.21-3.31). На жаль, в тексті завершального параграфу роботи не наведено загальну структуру комплексу прикладних програм що певним чином, звужує уявлення щодо масштабності та практичної цілісності проведеного дослідження.

Незважаючи на висловлені зауваження та дискусійні моменти щодо дисертаційної роботи, опонент вважає, що ці зауваження не зводять на «ні», його загальну позитивну думку щодо наукової та прикладної цінності роботи, а також не підточують його переконання у відповідності роботи вимогам для отримання ступеня «доктор філософії» у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». Зміст роботи, публікації автора та результати впровадження дослідження свідчать про значні можливості для подальшого розвитку в обраному напрямку та їхнє практичне застосування.

**11. Підсумковий висновок офіційного опонента по дисертаційній роботі Плис Н.В.** За підсумками аналізу представленої на розгляд роботи, опонент вважає наступне - дисертаційна робота «Економіко-організаційний інструментарій адміністрування будівельним підприємством на ґрунті державно-приватного партнерства» є актуальною науковою працею, виконаною автором особисто, і має наукову новизну, теоретичне і прикладне значення. Отримані результати повністю відповідають важливому науковому завданню – розробці науково-прикладного інструментарію для ефективного управління будівельними підприємствами в рамках ДПП-проектів. Дисертаційна робота відповідає усім вимогам щодо змісту, оформлення, важливості і глибини вирішення наукових проблем, встановленим в «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти про присудження ступеня доктора філософії», затвердженим 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». Авторка роботи Плис Наталія Володимирівна заслуговує на позитивну оцінку за інноваційне та науково обґрунтоване вирішення важливих економічних завдань будівельних підприємств і на присудження їй наукового ступеня «доктор філософії» за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»).

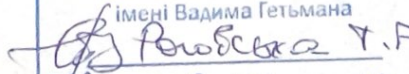
**ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ**

доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
менеджменту Київського національного  
економічного університету ім. Вадима Гетьмана



**О.В. Калінін**



Калінін О.В.  
ЗАСВІДЧУЮ  
Начальник відділу кадрів  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
  
" 21 " серпня 2024 р.