

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

на дисертаційну роботу

Зайчука Сергія Валентиновича,

подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) на тему: **«Економіко-управлінський інструментарій формування господарського портфеля підприємства-девелопера в будівництві»**

1. Висновок щодо актуальності теми дисертаційної роботи.

Актуальність теми дисертаційної роботи за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» на тему «Економіко-управлінський інструментарій формування господарського портфеля підприємства-девелопера в будівництві» обумовлена кількома важливими факторами:

✓ Динамічний розвиток будівельної галузі. Будівництво є однією з ключових галузей економіки, яка суттєво впливає на інші сектори, включаючи інфраструктуру, ринок праці та інвестиції. Формування ефективного господарського портфеля дозволяє девелоперам адаптуватися до змін на ринку, покращувати конкурентоспроможність і підвищувати прибутковість.

✓ Зростання ролі девелоперів у сучасній економіці. Девелопери відіграють важливу роль у створенні житлових, комерційних і промислових об'єктів, що відповідають вимогам сучасної інфраструктури. Ефективне управління портфелем проектів дозволяє мінімізувати ризики та оптимізувати ресурсне забезпечення компаній.

✓ Необхідність впровадження нових економіко-управлінських підходів. Умови нестабільності економічної ситуації, глобалізаційні виклики та зміна регуляторних вимог у будівельній галузі вимагають застосування новітніх управлінських технологій та інструментів, що забезпечать гнучкість та стійкість бізнесу.

✓ Інновації та технології в будівництві. Впровадження інноваційних технологій у будівництві, таких як BIM (Building Information Modeling) та інші цифрові рішення, відкриває нові можливості для девелоперів у плануванні й управлінні портфелем проектів. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів та оптимізації процесів будівництва.

✓ Конкурентне середовище. Сучасний будівельний ринок характеризується високою конкуренцією, що вимагає від підприємств-девелоперів раціонального підходу до управління активами та проектами, щоб забезпечити сталий розвиток і довгострокову прибутковість.

Отже, виклики воєнного часу вимагають від девелоперських компаній гнучкості в підходах до управління, фінансування, проектування та реалізації будівельних проектів. Це передбачає не лише оперативну адаптацію до змін, але й стратегічне планування з урахуванням ризиків і нових умов ринку. Виклики воєнного часу суттєво впливають на економічний зміст діяльності девелоперських компаній у будівництві, а також на формат їхньої операційної системи за кількома передумовами, які варто врахувати:

✓ Зміна попиту на житло та комерційні об'єкти. Зниження попиту на нове житло та комерційні приміщення через невизначеність і фінансову нестабільність.

✓ Зміна типу пропозицій. Девелопери можуть бути змушені адаптувати свої проекти до потреб внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або ж пропонувати тимчасові житлові рішення.

✓ Складнощі з доступом до кредитів. Воєнний стан може ускладнити доступ до фінансування, зокрема через підвищені ризики та зміну умов кредитування.

✓ Альтернативні фінансові інструменти. Девелопери можуть почати використовувати альтернативні фінансові інструменти, такі як краудфандинг або залучення приватних інвесторів.

✓ Конфлікти можуть призводити до збільшення цін на будівельні матеріали та робочу силу, що вплине на собівартість проектів. Порушення логістичних ланцюгів можуть призвести до затримок у виконанні будівельних робіт.

✓ Управління ризиками. Розробка стратегій управління ризиками стає пріоритетом, що може вимагати зміни в структурі управління та плануванні.

✓ Соціальна відповідальність та стійкість. Під час воєнного стану зростає увага до соціальної відповідальності девелоперів, що може проявлятися у проектах, орієнтованих на відновлення та підтримку постраждалих регіонів.

✓ Екологічні аспекти. В умовах нестабільності компанії можуть зосередитися на екологічних рішеннях для залучення інвесторів, які прагнуть підтримувати стійкі практики.

Таким чином, дослідження, присвячене економіко-управлінському інструментарію формування господарського портфеля девелопера в будівництві, є надзвичайно актуальним з огляду на зростання вимог до ефективності управління підприємствами в сучасних умовах.

2. Оцінка відповідності змісту дослідження науковим планам, тематиці науково-дослідних робіт та зв'язок з науковими програмами.

Обрана в дисертації тематика досліджень відповідає низці ключових нормативно-правових актів, що регулюють містобудівну діяльність в Україні та мають значний вплив на діяльність девелоперських компаній. По-перше, Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» визначає основні принципи, пов'язані з плануванням та розвитком містобудівних проєктів. Цей закон є критично важливим для девелоперських компаній, оскільки його положення сприяють створенню сприятливих умов для реалізації інвестиційних проєктів у сфері нерухомості. По-друге, Закон України «Про будівельні норми та правила» встановлює вимоги щодо проектування та будівництва, які безпосередньо впливають на регламент операційної діяльності девелопера. Ці норми формують основи для забезпечення якості та безпеки будівельних проєктів, що є важливим аспектом при формуванні портфеля будівельних об'єктів. По-третє, Закон України «Про інвестиційну діяльність» регулює інвестиційні процеси, які визначають склад портфеля проєктів, а також економічну результативність девелопера. Цей закон закладає основи для правового забезпечення інвестиційних відносин та сприяє розвитку інвестиційної діяльності в Україні. Окрім цього, важливу роль у регулюванні девелопменту в будівництві та містобудівної діяльності відіграють Постанови Кабінету Міністрів України, зокрема «Про затвердження порядку здійснення державного контролю у сфері містобудування» та «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації». Ці нормативно-правові акти забезпечують механізми контролю за містобудівною діяльністю та регуляторної діяльності державних і муніципальних органів влади, що значно впливають на успішність

підготовки, регулювання та затвердження проєктної документації, яка адмініструється девелопером.

Таким чином, тематика дисертаційного дослідження не лише відповідає чинному законодавству, але й сприяє розвитку теоретичних і практичних аспектів девелоперського управління, враховуючи особливості правового регулювання в Україні. Це робить дослідження актуальним і своєчасним, адже воно покликане вирішувати складні питання, пов'язані з формуванням ефективних стратегій управління проєктами в з врахуванням сучасних викликів.

В процесі підготовки дисертаційної роботи автор створив науково-методичні та практичні рішення, які були успішно впроваджені в рамках науково-дослідницької та пошукової діяльності в Київському національному університеті будівництва і архітектури (КНУБА), що сприяло їх істотному удосконаленню. Зокрема, важливим внеском автора в тему «Розбудова сучасного аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (№ 0115U000860, КНУБА) є розробка «Цифрових індикаторів оцінки готовності підприємства-девелопера до впровадження портфеля будівельних проєктів».

Окрім того, у підготовці науково-дослідної роботи «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (№ 0121U111793, КНУБА) були застосовані «Прикладні модулі інтегрованого адміністрування господарським портфелем девелоперської компанії» також розроблені автором. Ці модулі сприяли покращенню управлінських процесів та взаємодії між учасниками проєктів, що в свою чергу підвищило ефективність їх реалізації та впровадження. Таким чином, робота автора не лише зробила вагомий внесок у розвиток наукового базису економіки будівельних підприємств, але й продемонструвала практичну значимість розроблених рішень для сфери будівельного девелопменту.

3. Оцінка достовірності та обґрунтованості результатів дослідження, а також його цілісності та завершеності, є ключовими аспектами, які підтверджують якість наукової роботи. Автор адаптував використаний набір методичних компонентів на науково-прикладне вдосконалення принципів та інструментів оцінки продуктивності операційної системи підприємства-девелопера (ПД) та мульти-проєктної виробничої програми (господарського портфеля).

Достовірність отриманих результатів забезпечується ретельною розробкою вхідної наукової гіпотези та міцним методичним підґрунтям. В дослідженні сформульована гіпотеза, що для оцінки продуктивності операційної системи будівельного девелопера доцільно розглядати склад портфеля ПД з позицій подальшого покращення «основних показників ефективності операційної діяльності», а також «позитивного внеску чистої приведеної вартості (NPV) комплексу заходів (субпроектів) у внутрішньому середовищі підприємства», що сприяє вдосконаленню бізнес-процесів. Це дозволяє підтвердити поліпшення параметрів функціонування операційної системи ПД, що є надзвичайно важливим в умовах постійних змін в будівельній індустрії.

Для створення комплексу прикладних програм були інтегровані сучасні технології програмування, зокрема, програмно-цифрове середовище MathlabTools, а також компоненти BIM-технологій і PLM-аналізу, що підвищує ефективність управлінських процесів у девелоперських компаніях. Ще одним важливим аспектом достовірності результатів дослідження є позитивні результати практичного впровадження, які підтверджують збіг фактичних результуючих індикаторів діяльності девелопера з очікуваними характеристиками, що були виокремлені на основі досліджень автора. Це свідчить про практичну значимість розроблених рішень та їх здатність адаптуватися до умов сучасного ринку будівництва.

Таким чином, дане дослідження справляє враження завершеного та комплексного, що відзначається належним виконанням всіх етапів — від концепції до практичного впровадження. Воно відповідає вимогам кандидатських дисертацій за спеціальністю 08.00.04, демонструючи значний внесок у розвиток теорії та практики економіки та управління в будівництві.

4. Висновок стосовно наукової новизни дисертаційної роботи в цілому. Сукупна наукова цінність викладених в дисертації Зайчука С.В. результатів полягає в розробці та впровадженні суттєво вдосконаленого науково-методичного інструментарію, який забезпечує обґрунтовану економічну оцінку складу портфеля проєктів. Цей інструментарій дозволяє оцінити готовність операційної системи девелопера до цифрового адміністрування та надає аналітичну підтримку в процесах реалізації проєктів, що входять до складу портфеля.

Елементи розробленого інструменту адаптують економічні характеристики проектів у портфелі підприємства-девелопера відповідно до стратегічних пріоритетів компанії та принципів діджиталізації управління активами. Це забезпечує більш ефективне використання ресурсів і підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Принципово новаторським аспектом цієї роботи є інтеграція методичних основ, які поєднують принципи економічної діагностики, факторного економічного аналізу та будівельного девелопменту з сучасними платформами цифрового управління підприємствами, що функціонують у рамках мульти-проектної операційної системи. Це дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити гнучкість та адаптивність в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

Дисертаційна робота пропонує вдосконалені методики оцінки продуктивності операційних систем підприємств-девелоперів. Ці методики базуються на інтеграції традиційних економічних підходів із сучасними цифровими технологіями, що дозволяє більш ефективно управляти портфелями проектів. Окремі аналітичні підсистеми інструментарію забезпечує оцінку готовності девелоперів до цифрового адміністрування, що є інноваційним кроком у сфері будівельного менеджменту. Це дозволяє девелоперам більш успішно адаптувати свої бізнес-процеси до сучасних вимог ринку. Дослідження впроваджує системний підхід до формування господарського портфеля, що включає оцінку не лише економічних показників, а й стратегічних пріоритетів компанії, що веде до більш збалансованого управління ресурсами. Інтеграція елементів мульти-проектного управління дозволяє компаніям максимально ефективно використовувати свої ресурси та знижувати ризики, пов'язані з реалізацією кількох проектів одночасно

5. Характеристика інноваційності окремих результатів з представленою в дисертації наукового доробку Зайчука С.В. Найбільш значущими науковими результатами з цього доробку, на думку офіційного опонента, є:

5.1) здійснена оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх домінант стану мульти-проектного операційного середовища девелопера, а також його готовність до трансформацій, що є важливим етапом у розумінні сучасних викликів, з якими стикаються девелоперські компанії. Обґрунтовано, що

ключовими екзогенними факторами, які впливають на діяльність девелопера, є нестабільність ринку, нормативно-регуляторна діяльність та політика розвитку міст. В умовах воєнного часу ринок інфраструктурного та комерційного житлового будівництва переживає значні коливання. Це створює ризики для формування портфеля проєктів, оскільки девелопери мають враховувати можливі зміни в попиті та цінах на нерухомість. Зміни в законодавстві та регуляторних рамках у сфері будівництва можуть суттєво впливати на умови ведення бізнесу. Девелопери змушені адаптувати свої стратегії до нових нормативів, що може вимагати додаткових витрат або змін у підходах до проєктування. Рішення органів місцевого самоврядування щодо розвитку інфраструктури та планів забудови також мають значний вплив на девелоперів. Невизначеність у цих питаннях може впливати на інвестиційну привабливість проєктів і їх реалізацію;

5.2) Дефініцію «Господарський портфель підприємства-девелопера (ГППД)» подано як багатогранну категорію, яка включає стратегічні, фінансові, ризикові та інвестиційні аспекти. Цей портфель відрізняється складною структурою будівельних проєктів, де кожен елемент реалізується девелопером в унікальних умовах інвестиційно-будівельного циклу. Цей цикл охоплює не лише створення та трансформацію нерухомості, але й активну взаємодію з різними стейкхолдерами, які впливають на окремі проєкти. Інтеграція компонентів ГППД в загальний портфель компанії спрямована на забезпечення ефективного мультипроєктного функціонування бізнес-системи девелопера, що включає оптимізацію організаційної структури та процесів управління. Важливим є досягнення синергії економічного зростання, що дозволяє не лише підвищити прибутковість компанії, але й зменшити ризики через диверсифікацію проєктів. Крім того, активне управління портфелем допомагає девелоперам адаптуватися до змінюваних умов ринку, що є критично важливим у сучасному економічному середовищі. Це включає аналіз ринкових тенденцій, моніторинг фінансових показників та оцінку ризиків, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові проєкти чи коригування існуючих. Таким чином, ГППД виступає не лише як інструмент управління, але й як стратегічний актив, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства на ринку нерухомості.

5.3) Сформовано методичне підґрунтя для цифрового адміністрування портфелем проєктів в операційній системі

підприємства-девелопера. При розробці цього методичного базису особливу увагу приділено інтеграції цифрових технологій з економіко-діагностичними компонентами в управлінні мультипроектними операційними системами. Для обґрунтування складу господарського портфеля підприємства-девелопера (ГППД) для кожного з пропонованих проєктів використовуються методико-аналітичні процедури, які передбачають оцінку ряду важливих критеріїв. Зокрема, аналізується: а) відповідність місії та стратегії підприємства, що дозволяє впевнитися, що кожен проєкт узгоджується з загальними цілями і напрямками розвитку компанії; б) оцінка ризиків, пов'язаних з реалізацією проєкту, що допомагає ідентифікувати потенційні загрози та розробити стратегії для їх мінімізації; в) цикл проєкту за економічними домінантами, зокрема, враховуються модифікована чиста теперішня вартість (NPV) та частка витрат на девелопмент у складі бюджету проєкту, що дає змогу оцінити фінансову життєздатність проєкту; г) аналізується, яким чином реалізація проєкту вплине на оптимізацію і ефективність внутрішніх бізнес-процесів; д) оцінюється траєкторія економічного зростання девелопера, тобто як саме впровадження проєкту може сприяти досягненню довгострокових фінансових цілей компанії.

Завдяки такій комплексній методології девелопери можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо складу портфеля проєктів, що, в свою чергу, забезпечує гнучкість і адаптивність у відповідь на зміни в ринковому середовищі, підвищуючи їх конкурентоспроможність.

5.4) Здійснено суттєву модернізацію підходів до формалізації процесів визначення цільової вартості проєктів як стратегічних одиниць у портфелі девелопера. Використовуючи факторний економічний аналіз, статистичну регресію та сучасні цифрові технології, було проаналізовано вплив кожного компонента портфеля на динаміку ключових індикаторів ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, а також на вартісний і іміджевий приріст підприємства-девелопера. Цільова функція вартості портфеля визначається як сума добутків вартості кожного проєкту, оціненої за найбільш ймовірним сценарієм управлінського циклу, та експертно встановленої питомої ваги проєкту в складі портфеля. Цей підхід дозволяє не лише точно оцінити потенційний фінансовий результат кожного проєкту, але й оптимізувати розподіл ресурсів між ними, що є критично важливим у контексті обмежених інвестиційних можливостей та швидко змінюваного ринкового середовища. Крім того, інтеграція

факторного аналізу з цифровими технологіями дозволяє отримувати більш точні прогнози щодо майбутньої вартості проєктів, враховуючи такі аспекти, як зміни в попиті, тенденції на ринку нерухомості та регуляторні зміни. Це забезпечує девелоперам можливість більш ефективно адаптувати свої стратегії управління портфелем проєктів, зменшуючи ризики та підвищуючи ймовірність успішної реалізації інвестицій.

В результаті, новий підхід до визначення цільової вартості проєктів не лише підвищує якість управлінських рішень, але й сприяє довгостроковій конкурентоспроможності девелоперських компаній у складному та динамічному середовищі будівельного ринку;

5.5). *Обґрунтовано спеціальну економічну модель «цифрової зрілості ПД»* - модель вияву готовності девелопера до адміністрування портфелем на ґрунті цифровізації. Модель включає 3 компоненти. Перша з них – визначає стратегію, «дорожню карту» та мотиваційну культуру цифрових трансформацій для ПД. Друга компонент являє собою опитувальник щодо готовності до цифровізації з боку ПД та інших стейкхолдерів проєктів будівництва. Третьою компонентою є *матриця економічного вибору варіантів цифровізації для ПД*.

5.6) *Розроблено управлінський регламент для адміністрування портфелем проєктів підприємства-девелопера, а також комплекс програм «ГППД – ініціація, стратегія, підготовка та адміністрування».* Модулі цього комплексу забезпечують формалізовану аналітичну та організаційно-управлінську підтримку процесів адміністрування будівельними проєктами в рамках портфеля. Ця підтримка надається окремо для кожного проєкту, з урахуванням термінів, визначених у контракті на будівництво житла, а також специфіки взаємодії між інституційними учасниками. Модулі містять інструменти для моніторингу прогресу проєктів, оцінки ризиків та управління ресурсами, що дозволяє девелоперу адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечувати успішну реалізацію проєктів. Завершальні модулі комплексу програм пропонують цифрову візуалізацію економічних підсумків впровадження портфеля проєктів, зосереджуючи увагу на ключових домінантах економічного зростання девелоперської компанії. Це забезпечує можливість швидкої оцінки результатів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє більш ефективному управлінню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку нерухомості. В результаті, розроблений комплекс

стає потужним інструментом для забезпечення успішності та сталого розвитку девелоперських компаній у складному будівельному середовищі.

б) Оцінка практичної цінності результатів дисертації. Керівним ланкам девелоперських компаній у будівництві надано гнучкий, релевантний та науково обґрунтований інструментарій для впровадження покращень у формуванні та адмініструванні господарським портфелем девелопера. Цей інструментарій дозволяє оптимізувати управління портфелем проєктів, забезпечуючи адаптацію до змін ринку та підвищення ефективності операційної діяльності. Практична цінність результатів дослідження підтверджена їх успішним впровадженням у реальну діяльність таких девелоперських і будівельних компаній, як «Архітектурно-будівельні новації» та «Спецбудпроєкт» (м. Київ). Використання розроблених методик у цих компаніях продемонструвало підвищення ефективності управління проєктами, зниження ризиків та поліпшення економічних показників. Окремі результати дослідження також впроваджено в навчальний процес Київського національного університету будівництва та архітектури (КНУБА) під час підготовки бакалаврів за спеціальністю 051 «Економіка» у курсах «Планування і контроль на підприємстві», «Потенціал і розвиток підприємства», «Спецкурс випускової кафедри», а також за спеціальністю 073 «Менеджмент» у дисциплінах «Практикум з менеджменту операційної діяльності» та «Проєктний аналіз». Це сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, готових до роботи в сучасних умовах цифровізації та інновацій у сфері девелопменту.

Результати дослідження сприяють підвищенню конкурентоспроможності девелоперських компаній у будівельній галузі завдяки впровадженню вдосконалень. Інструментарій реалізує оновлені підходи до оцінки, формування та адміністрування господарського портфеля девелоперських підприємств (ПД), дозволяє ефективніше управляти проєктами та забезпечувати стабільний розвиток компанії. Крім того, забезпечує поліпшення прогнозування витрат і доходів: удосконалення методів аналізу дає змогу більш точно передбачати фінансові потоки, що полегшує фінансове планування та управління ризиками, знижуючи ймовірність виникнення неочікуваних витрат. Дослідження сприяє впровадженню інтегрованих інформаційних систем, які дозволяють ефективно збирати, аналізувати та використовувати дані, покращуючи

координацію між різними підрозділами компанії та забезпечуючи прозорість і цілісність управлінських рішень щодо портфеля проєктів.

7) Думка офіційного опонента щодо відповідності змісту і структури роботи встановленим вимогам. Робота включає: титульний аркуш, зміст, перелік умовних скорочень вступ, трьох розділи основної частини та висновки до кожного з них, загальні висновки, перелік використаних із 217 джерел та додатків. Обсяг основного тексту дисертації складає 222 сторінки, включаючи 26 рисунків та 29 таблиць.

У вступі дисертаційного дослідження підкреслено актуальність обраної тематики, сформульовано мету роботи та визначено завдання, необхідні для її досягнення. Продемонстровано зв'язок основних елементів дослідження з науковими програмами й темами, а також охарактеризовано наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів. Крім того, окреслено особистий внесок здобувача в реалізацію дослідження та наведено результати апробації отриманих висновків.

У першому розділі систематизовано економічні та функціонально-операційні вимоги до управління діяльністю девелоперських підприємств. На основі цієї систематизації вдосконалено визначення ключових термінів, зокрема господарський портфель девелоперського підприємства (ГППД). ГППД розглядається як багатофункціональна категорія, що охоплює стратегічні, фінансові, інвестиційні та ризикові аспекти управління. Кожен будівельний проєкт, що входить до складу цього портфеля, має свою унікальну специфіку інвестиційно-будівельного циклу, який охоплює створення і трансформацію нерухомості, а також взаємодію зі стейкхолдерами. Інтеграція окремих проєктів у загальний портфель девелоперської компанії спрямована на забезпечення ефективного мульти-проєктного функціонування бізнес-системи, оптимізацію організаційної структури та досягнення синергії економічного зростання.

Другий розділ дисертації присвячено розробці методичної основи для цифрового управління портфелем проєктів у девелоперському середовищі. Акцент зроблено на інтеграції цифрових технологій з економіко-діагностичними методами для управління мульти-проєктними операційними системами. Зокрема, для обґрунтування складу ГППД розроблено методико-аналітичні процедури, що дозволяють оцінити відповідність проєктів стратегії ПД, рівень ризиків, а також їхній економічний цикл (зокрема, модифіковану чисту теперішню вартість та

частку витрат на девелопмент). Особливу увагу приділено оцінці внеску кожного проєкту в динаміку бізнес-процесів і загальну траєкторію економічного зростання компанії. Дослідження цього розділу обґрунтовує доцільність включення конкретних проєктів до портфеля ПД як стратегічних господарських одиниць.

Третій розділ презентує основні науково-аналітичні та прикладні результати дослідження. Розроблено інноваційну структуру управління цифровою трансформацією діяльності девелопера, яка є необхідною для ефективного впровадження сучасних цифрових інструментів управління проєктами. Також в цьому розділі представлено економічну модель "цифрової зрілості ПД", що дозволяє оцінювати готовність компанії до цифрового адміністрування проєктів. Ця модель складається з трьох компонентів: стратегічної "дорожньої карти" цифрових трансформацій, опитувальника для оцінки готовності стейкхолдерів до цифровізації та матриці економічного вибору варіантів цифрових рішень для ПД.

Завершальними результатами третього розділу є розробка управлінського регламенту для адміністрування портфелем проєктів і комплексу програм «ГППД – ініціація, стратегія, підготовка та адміністрування». Модулі цього комплексу забезпечують формалізовану аналітичну та організаційно-управлінську підтримку проєктів у портфелі, враховуючи специфіку кожного проєкту, терміни виконання та особливості взаємодії з інституційними учасниками. Завершальні модулі програми надають цифрову візуалізацію економічних результатів впровадження проєктів, з акцентом на основні чинники економічного зростання девелоперської компанії.

Комплекс програм забезпечує скоординовану роботу восьми модулів, кожен з яких виконує специфічні функції для ефективного управління господарським портфелем девелоперської компанії (ДК). Перший модуль, «Стратегіми», спрямований на визначення пріоритетів у вартісному розвитку ДК, зосереджуючи увагу на участі компанії в якості девелопера по всіх проєктах портфеля. Другий модуль, «Компоненти ГППД», забезпечує надання систематизованої цифрової інформації про всі проєкти в портфелі. Третій модуль представляє «Цифрові кейси проєктних циклів», де зосереджено інформацію про етапи реалізації окремих проєктів. Четвертий модуль, «Замовники», систематизує інформацію про всіх учасників, що виступають замовниками проєктів. П'ятий модуль, «Виконавці та інші стейкхолдери проєктів», забезпечує координацію

взаємодії з основними учасниками проєктів, включаючи підрядників і зацікавлені сторони. Шостий модуль, «Локалізований приріст вартості», дає змогу відстежувати економічний ефект від окремих проєктів на вартісний розвиток ДК. Сьомий модуль, «Інтегральний приріст вартості ПД», зосереджений на оцінці загального економічного ефекту від управління всіма проєктами портфеля. Завершальний, восьмий модуль присвячений процедурі експертного оцінювання результативності участі девелоперської компанії у підготовці та реалізації господарського портфеля. Він дозволяє проводити комплексний аналіз ефективності управління проєктами і досягнення стратегічних цілей компанії.

8) Думка офіційного опонента щодо відповідності вимогам академічної доброчесності. У дисертаційній роботі Зайчука С.В. не виявлено ознак академічного плагіату чи інших порушень, які могли б викликати сумніви щодо самостійного виконання дослідження та дотримання принципів академічної доброчесності. Довідка про результати перевірки на плагіат свідчить, що максимальний відсоток збігів (за сумарним підсумком), виявлений програмним забезпеченням StrikePlagiarism під час перевірки, становить 5,8%.

9) Думка опонента про належну відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертаційна робота Зайчука С.В. є завершеною науковою працею, виконаною державною мовою з дотриманням норм наукового стилю. За своєю структурою, змістом, загальним обсягом та кількістю наукових публікацій дисертація відповідають вимогам для здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)», дисертація повністю відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами згідно з Наказом МОН № 759 від 31.05.2019).

10) Зауваження, дискусійні положення та рекомендації щодо змісту дисертації. При аналізі дисертаційної роботи «Економіко-управлінський інструментарій формування господарського портфеля підприємства-девелопера в будівництві» слід висловити наступні зауваження редакційного і змістовного характеру:

10.1) Зауваження стосовно дефініцій дослідження» (підрозділ 1.1. першого розділу). Основна увага автора стосовно дефініцій зосереджена на провідних дефініціях роботи, таких як «підприємство-девелопер» та портфель проєктів (ГППД) доцільно було б зосередитись також і на супровідних дефініціях, таких як «підсистеми операційної системи девелоперської компанії» та «ланцюг вартості проєкту як СГО для девелопера».

10.2) Зауваження стосується частково обмеженого аналізу зовнішніх факторів (підрозділ 1.2. першого розділу) Робота переважно зосереджується на внутрішніх аспектах девелоперської компанії та управлінні її портфелем проєктів. Однак в умовах глобалізації та постійних змін ринку важливими є зовнішні економічні, політичні та регуляторні чинники, які можуть впливати на розвиток девелоперських проєктів. Більш глибокий аналіз цих факторів міг би збагатити дослідження.

10.3) Зауваження по другому розділу роботи щодо використовуваних методів визначення цільової вартості (підрозділ 2.2. другого розділу). Незважаючи на вдосконалення методів визначення цільової вартості проєктів, не завжди чітко вказано, яким чином враховуються специфічні характеристики різних типів проєктів, особливо при наявності різних умов будівництва та регіональних особливостей.

10.4) Зауваження щодо аналітичного базису цифровізації процесів підготовки та адміністрування ГППД (підрозділ 3.1. третього розділу). У дисертації згадується про цифрову трансформацію управління проєктами в складі портфеля, проте варто більш детально описати конкретні цифрові платформи, які використовувалися в процесі дослідження або пропонуються для впровадження. Це підвищило б прикладне значення роботи та показало б більш чіткі рекомендації щодо цифровізації.

10.5) Зауваження щодо використаної системи індикаторів відбору проєктів до складу портфеля (підрозділ 3.2. третього розділу). Діапазон індикаторів досить широкий (використовуються показники бізнес-активності, прибутковості та фінансової стійкості, показники конкурентоспроможності проєктів, індикатори вартісного та іміджевого зростання тощо). Однак цей перелік індикаторів можна було б певним чином розширити, додавши критерії: екологічності, соціального та інноваційного розвитку, які є актуальними в умовах сучасного розвитку девелопменту та сталого будівництва.

10.6) В складі інструментарію запроваджено не досить широку щодо можливостей підсистему протидії ризикам (підрозділ 3.3. третього розділу). Хоча в роботі йдеться про оптимізацію структури джерел фінансування проєктів, варто було б додати більш глибокий аналіз ризиків, пов'язаних з управлінням господарським портфелем. Особливо це стосується ризиків, пов'язаних із цифровими трансформаціями, які можуть виникати через нестабільність нових технологій або відсутність підготовленого персоналу.

10.7) Не достатньо широке розкриття практичної реалізації. У дисертації акцентується увага на науково-методичному інструментарії та його інноваційних аспектах, проте недостатньо широко розкрито питання практичного впровадження цього інструментарію в розрізі проєктів різного призначення (житлове будівництво, інфраструктурне будівництво, ревіталізація тощо - підрозділ 3.3 третього розділу). Було б корисно більш детально описати приклади застосування інструментів на певних реальних проєктах.

У цілому викладені зауваження не зменшують теоретичного та практичного значення результатів дисертаційного дослідження, до того ж окремі з них можуть бути враховані в подальшій роботі автора. Наведені аргументи за кожним винесеним на захист положенням наукової новизни свідчать про те, що висновки і рекомендації дисертації відповідають вимогам щодо їх достовірності, новизни та пріоритетності оприлюднення.

Зауважень щодо автореферату немає. Він належно розкриває основні результати та етапи наукового дослідження.

11. Загальний висновок.

Аналізуючи наукові досягнення та цінність дисертаційної роботи Зайчука С.В., варто зазначити, що основна мета дослідження успішно досягнута, а поставлені завдання — повністю вирішені. Дисертація на тему: **«Економіко-управлінський інструментарій формування господарського портфеля підприємства-девелопера в будівництві»** є актуальною та цілісною науковою працею, що виконана автором самостійно. Робота відзначається належним для рівня кандидатської дисертації рівнем наукової новизни, теоретичною та практичною значимістю. Отримані результати належним чином обґрунтовані й вирішують актуальне науково-прикладне завдання - розробку аналітичних інструментів для формалізації процесів економічної оцінки, відбору та

цифрового управління будівельними проектами, які входять до портфеля будівельного підприємства-девелопера

Зміст та оформлення дисертації, а також її наукова цінність відповідають вимогам, визначеним пунктами 9, 11, 13 і 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №567 від 24.07.2013 р. (з урахуванням змін та доповнень), а також іншим нормативним документам Міністерства освіти і науки України. Дисертаційна робота заслуговує на позитивну оцінку, а її автор Зайчук Сергій Валентинович на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)».

Офіційний опонент

кандидат економ. наук
професор кафедри промислового,
цивільного будівництва та
інженерних споруд
Національного університету водного
господарства та природокористування

Роман Трач

