

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
на дисертаційну роботу  
**Кучеренка Олександра Івановича** на тему:  
«Організаційно-економічний інструментарій диверсифікації діяльності  
будівельних підприємств»,  
представлену на здобуття ступеня доктора філософії  
в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
зі спеціальності 051 «Економіка»

**Оцінка актуальності обраної теми.** Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку - багатофакторний процес, що вимагає використання складних методів організації виробництва і виважених управлінських рішень. У динамічному процесі глобалізації економіки та мінливості бізнес-середовища перед вітчизняними будівельними підприємствами постає важлива задача виявлення потенційних можливостей їх ефективного розвитку в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства як одного з ключових факторів успішного ведення бізнесу за умов високого рівня конкуренції та ризику.

Диверсифікація є такою концепцією, якій неможна дати однозначного визначення. Диверсифікація (від латин. *Diversus* - різний і *facere* - робити) - це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг. Диверсифікація дає змогу підприємствам „триматися на плаву” при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції. Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції. Диверсифікація пов'язана із різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективним функціонування компанії в цілому, незалежно від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання.

Ідеальним варіантом діяльності будь-якого підприємства, як відомо, є попередження можливих невдач і втрат продуктивності, які можна визначити з різних прогнозів компанії, що стосуються саме означених показників. Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності і того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. Для менш успішних компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії на майбутнє, першою

ознакою такого розриву показників продуктивності часто є скорочення портфеля замовлень або зменшення виробничої потужності. Усі причини застосування диверсифікації викликані одним - підвищити ефективність діяльності підприємства не лише на сьогодні та в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу.

Дисертаційна робота відповідає основним напрямкам наукових досліджень Київського національного університету будівництва і архітектури. Результати дослідження використано при виконанні науково-дослідних робіт за темами: 1) «Розробка механізму економічної безпеки підприємства в період його реструктуризації» (номер державної реєстрації № 0113U008067), в рамках якої здобувачем розроблено методику інтегральної комплексної оцінки стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, із забезпеченням дотримання принципів неперервності та одночасності; 2) «Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (номер державної реєстрації 0115U000860) в рамках якої здобувачем запропоновано систему якісних критеріїв опису для об'єктів житлової сфери, у т. ч. ступінь доступу ОСББ до різних джерел фінансування; наявність та обсяг екологічного й соціального ефекту від упровадження енергоефективних заходів; ступінь активності/вмотивованості ОСББ (співвласників будинку); 3) «Економічний механізм управління бізнес-процесами розвитку будівельних підприємств» (номер держреєстрації 0110U005118), в рамках якої здобувачем розроблені модель «Управління процесом реалізації програми диверсифікації діяльності будівельного підприємства у секторі енергоефективної реконструкції житлових будівель ОСББ» та комплекс прикладних програм «НОА ESCO DIV», який був застосований на практиці при здійсненні вибору об'єктів для укладання договорів енергосервісу та підготовки рішень, які слугують процедурно-організаційним регламентом обговорення на загальних зборах співвласників відібраних для експертизи та впровадження багатоквартирних будинків, де створено ОСББ.

З врахуванням цих міркувань, обрана здобувачем тема дисертації є вельми актуальною. У дисертаційній роботі вирішено важливу науково-прикладну задачу для будівельних підприємств, що полягала у розробці адаптованого для їх потреб цілісного методичного комплексу прийняття рішень щодо формування організаційно-економічного інструментарію диверсифікації діяльності будівельних підприємств в конкурентному середовищі.

**Ступінь обґрунтованості і достовірності отриманих результатів**  
Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, науковими працями, які опубліковані автором, надало можливість визначити, що наукові результати, висновки і рекомендації є достатньо аргументованими та характеризуються високим ступенем достовірності. Наукові положення, які представлені в дисертації, є глибоко дослідженими, що знаходить відображення у структурі та змісті роботи. Автором опрацьовано, систематизовано та узагальнено широкий перелік фундаментальних робіт вітчизняних і закордонних учених та фахівців з питань економіки підприємства, теорії організацій, теорії

стейкхолдерів, агентської і трансакційної теорій, а також результати наукових досліджень із питань операційного менеджменту, організаційного розвитку, будівельного девелопменту та біоекономіки.

Мета, зміст та основні положення роботи є пов'язаними між собою, що підкреслює системність підходу до вирішення основних завдань дослідження. При цьому висновки, рекомендації, сформульовані дисертантом, є достовірними, представлені дані підтверджені відповідними актами та довідками про впровадження. Обґрунтованість наукових положень, достовірність висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, підтверджені публікацією основних результатів дослідження в наукових фахових виданнях України та закордонних виданнях інших держав, а також оприлюдненням основних положень на вітчизняних і міжнародних науково-практичних конференціях.

Автор в процесі дослідження використовував поєднання традиційних та сучасних методів дослідження і наукового пізнання, серед яких: методи індукції, дедукції, наукового узагальнення та наукової абстракції; системно-структурний аналіз; функціонально-економічної діагностики, теорії ієрархій, управління за цілями, прикладні втілення функціонально-вартісного аналізу, нечіткої логіки та мультикритеріальної оптимізації; контент-аналіз та графічно-аналітичний метод параметризації складних систем; метод адитивно-мультиплікативної згортки - під час побудови економіко-математичних моделей; метод регресійно-кореляційного аналізу. Всі методи використані коректно, у відповідності з об'єктом і предметом дослідження, що свідчить про достовірність й обґрунтованість висновків, положень наукової новизни та основних результатів дисертації.

Обсяг статистичного матеріалу є достатнім для застосування обраних методів дослідження, що також підтверджує достовірність й обґрунтованість результатів дисертації.

**Оцінка відповідності встановленими вимогам змісту та структури дисертації.** Зміст та структура дисертаційної роботи відповідають встановленим вимогам. Зміст дисертації охоплює основні аспекти теми дослідження. Оцінювання змісту дисертації дозволяє стверджувати, що здобувачу вдалося досягти поставленої мети і розв'язати коло окреслених завдань.

Дисертація містить наступні складові: анотацію (українською та англійською мовами), список праць за темою дисертації, зміст, вступ, основну частину в складі 3 розділів, загальні висновки, список використаної літератури з 259 найменувань та 5 додатків. Обсяг основного тексту дисертації складає 179 сторінок друкованого тексту. В тексті дисертації розміщено 11 таблиць та 41 рисунок.

У першому розділі «Теоретико-концептуальні засади інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних

підприємств» проведено критичний огляд джерел літератури з галузі та предмету дослідження, уточнено понятійно-категорійний апарат за окресленою проблематикою, досліджено умови та особливості визначення дефініції «диверсифікація» в міждисциплінарній онтологічній площині дослідження, удосконалено типологію даного поняття з урахуванням специфіки операційної підприємств будівельної галузі, розширено етапи забезпечення інноваційного розвитку на засадах стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства в контексті напрямів підвищення енергетичної ефективності будівництва та подальшої експлуатації споруд.

На основі узагальнених підходів вчених (с.41-65) щодо сутності поняття «диверсифікація» було надано авторське визначення: «урізноманітнення бізнес-портфелю або інвестиційного портфелю забезпечує реалізацію диверсифікації як інструменту ризик-менеджменту за рахунок набуття оптимальної структури такого портфелю, збалансованої за визначеними параметрами (співвідношення рівнів ризику та доходності, стадій життєвого циклу галузі або продукту та ін.)». (с.49)

Аналізуючи поняття диверсифікації в історичному розрізі (с. 41-65), автором було виокремлено дефініцію «інституційно-орієнтованої диверсифікації» (с.61-62). На підставі визначень цих понять актуалізовано потребу перегляду сутності операційної системи підприємства – девелопера в управлінні мультикомпонентним господарським портфелем енергосервісу як напряму диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств з позицій галузевих та регіональних пріоритетів (с.66-85).

У *другому розділі* «Науково-методичні засади узгодження державних пріоритетів раціоналізації енергорозподілу та енергоспоживання з стратегічними проектами диверсифікації діяльності будівельного підприємства» визначено загально-методичні основи та економіко-управлінські доміанти побудови операційної системи будівельного девелопменту у форматі підприємств малого та середнього бізнесу (SMB) (с. 104-120).

Обґрунтовано постановку нової наукової проблеми формування інноваційної модельної платформи та науково-прикладного інструментарію, які призначені забезпечити успішне адміністрування операційною діяльністю як управління проектами енергетичної ефективності сектора житлових будівель (в складі мультипроектного господарського портфеля підприємства) в якості основи для адаптації методичних компонент стратегії диверсифікації будівельного підприємства (с. 121-134).

Окреслено сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегаем розвитку інституційного середовища будівельної галузі, обґрунтовано стратегії трансформації ОСУ підприємства – девелопера в будівництві на ґрунті адміністративно-регуляторної діяльності в мікросередовищі інституційних суб'єктів та стейкхолдерів будівництва на засадах узгодження державних пріоритетів раціоналізації енергорозподілу та

енергоспоживання із стратегічними проєктами енергосервісної диверсифікації діяльності будівельного підприємства. (с. 134-148). Виходячи з актуальних задач, що стоять перед українською енергосистемою в умовах євроінтеграції та трансформації європейської енергетичної системи, а також з ролі та можливостей малих та середніх будівельних підприємств, автором пропонується будувати концепцію стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації для будівельних підприємств SMB-сегменту за наступними двома напрямками: диверсифікація в сферу енергосервісу (отримання енергосервісних контрактів з ОСББ, підприємствами бюджетної та небюджетної сфери на обслуговування об'єктів житлового, громадського, комерційного призначення); та диверсифікація в сферу підвищення енергетичної ефективності об'єктів житлового, громадського, комерційного призначення (зокрема, програма „Енергодім”, робота з ОСББ), а також в сферу енергетичної сертифікації.

*В третьому розділі «Науково-прикладний інструментарій формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств»* важливим аспектом дослідження є запропонована автором зміна конфігурації та технології адміністрування підприємством – девелопером в контексті науково-прикладних засад стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності на ґрунті проєктного, структурно-процесного та ситуаційного підходів. Інноваційні функціональні та організаційні особливості побудови системи менеджменту визначено автором з позицій ризик- та комплаєнс-менеджменту.

В процесі розробки методики (алгоритму) формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств запропоновано системи якісних критеріїв/показників для об'єктів житлової сфери, у т.ч. ступень доступу ОСББ до різних джерел фінансування; наявність та обсяг екологічного та соціального ефекту від впровадження енергоефективних заходів; ступень активності/вмотивованості ОСББ (співвласників) (с. 151-171). Саме такий підхід надав змогу дисертанту розвинути методику адаптивно-комбінованого управління портфелем проєктів девелопера як стратегічними господарськими одиницями з урахуванням аналітично-інформаційного та процесно-орієнтованого забезпечення.

Результатом інтеграції науково-методологічних та інструментально-аналітичних компонент моделі є розроблений прикладний програмний комплекс «НОА ESCO DIV», який був застосований на практиці при здійсненні вибору об'єктів для укладання договорів енергосервісу та підготовки управлінських рішень (с. 172-188). Інструменти програмного комплексу дозволяють змінювати набір енергоефективних заходів, уточнювати їх вартість в залежності від тих чи інших варіантів технічних рішень, автоматично отримувати результат – економію енергоресурсів за кожним варіантом, таким чином, здійснювати інтегральну комплексну оцінку стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації із забезпеченням дотримання принципів неперервності та одночасності, формування цілісного

уявлення про її ефективність за вибраними напрямками.

Отримані автором наукові результати мають високий ступінь обґрунтованості, що забезпечується узагальненням значної кількості фундаментальних праць вітчизняних, зарубіжних вчених-економістів, провідних міжнародних економічних організацій, положень нормативно-правової бази, програм соціально - економічного розвитку, сучасних засобів та методик проведення наукових досліджень, використанням великого обсягу статистичної інформації, структурною побудовою, логічною послідовністю та взаємоузгодженістю матеріалу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні науково-прикладної проблеми обґрунтування та запровадження інноваційного (за змістом та аналітичною технологією) економіко-управлінського інструментарію оцінки та вибору альтернативних стратегій диверсифікації будівельних підприємств, розрахунково-методична основа якого враховує специфіку упорядкування і сегментації будівельного ринку, динамічний ланцюг створення вартості проміжної та готової будівельної продукції, що базується на комбінованому структурно-вартісному та кількісно-лігнвістичному ідентифікуванні станів виокремлених складових ресурсного потенціалу, конкурентних позицій досліджуваних підприємств, та створює підстави для їх економічно-компенсаторного маневрування (вжиття запобіжних упереджувальних заходів щодо падіння прибутковості та ресурсвіддачі в традиційних сегментах діяльності: нове будівництво-експлуатація об'єкта будівництва).

Найбільш вагомими результатами дисертаційної роботи слід визначити наступні:

*удосконалено*

– аналітичні інструменти економічного обґрунтування та формалізованого управління диверсифікації діяльності будівельних підприємств. Модернізований в роботі методичний підхід, створені на його основі аналітична система індикаторів і система прикладних модулів «НОА ESCO DIV» (яка узгоджує кроки і регламент диверсифікації з економічними, функціонально-технічними та адміністративними характеристиками певного проєкту енергомодернізації), разом забезпечують достовірність вибору варіанту диверсифікації як проєкту цільових трансформацій будівельних підприємств та, надалі, які налаштовані на гармонізацію підходів, критеріїв, формату і процедур оцінки та вибору стратегічних альтернатив будівельного підприємства з економіко-управлінськими характеристиками функціонування операційної системи підприємства як виконавця проєктів з енергосервісу та енергозбереження, що реалізуються в житловому та інфраструктурному будівництві (с. 172-188);

– науково-методичне підґрунтя визначення результативності бізнес-процесів підприємства, яке, на відміну від існуючих, базується на активній ресурсній взаємоприйнятності бізнес-процесів, визначеній за рівнем їх інтеграційної адаптивності між собою, що відображає розробити модель стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації для будівельних

підприємств SMB-сегменту із застосуванням системного підходу, SWOT-аналізу (с.118-120), інвестиційного аналізу та сценарного підходу та забезпечує підвищення рівня економічної ефективності підприємства за рахунок виходу на нові перспективні ринки енергосервісу;

– науково-практичний базис до генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на застосуванні багатокomпонентного стратегічного аналізу, результатом якого є перманентне зіставлення якісних і кількісних параметричних характеристик наявного потенціалу, можливих резервів його нарощення, визначення трендів динаміки розвитку підприємств в аспекті сприяння підвищенню енергетичної ефективності сектора житлових будівель, енергосервісних послуг з метою визначення рамочних умов щодо розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, яка надаватиме як конкурентні переваги на нових ринках, так і відповідатиме національним орієнтирам розвитку економічної системи (с. 188-199).

*отримали подальший розвиток:*

– системний комплекс репрезентативних бізнес-індикаторів та методико-аналітичних процедур оцінки та вибору варіантів стратегічної диверсифікації будівельних підприємств для об'єктів житлової сфери (на експлуатаційному етапі будівництва) для розв'язання задачі формування портфеля проектів на основі раціональної комбінації методів: багатокритеріального компромісного узгодження, нечітко-множинного оцінювання, лінгвістичних описів та експертно-евристичного аналізу, що дозволяє формалізовано і однозначно виявити переваги та недоліки потенційно можливих для підприємства стратегічних альтернатив, і надає змогу в залежності від обраної підприємством продуктової гами, його організаційно-технологічних можливостей та інвестиційного забезпечення підвищити обґрунтованість управлінських рішень (с. 151-172);

– концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на економіко-математичній моделі управління процесом реалізації програми диверсифікації діяльності будівельного підприємства у секторі енергоефективної реконструкції житлових будівель та прикладному програмному комплексі задля вирішення завдання обґрунтування (оптимізації) вибору змісту енергоефективних проектів та об'єктів у процесі диверсифікації у сферу енергосервісу житлових будівель ОСББ (с. 134-148);

– напрями та інструментарій адаптації економічного змісту й моделей операційної системи управління до потреб підготовки та впровадження стратегії диверсифікації. Обґрунтовано, що стратегічними напрямами є реалізація великих інфраструктурних проектів; розбудова інноваційної (та інвестиційноємної) інфраструктури країни; використання суспільно-орієнтованого потенціалу неприбуткових організацій, інвестиційних, благодійних фондів і приватних фірм; розвиток соціальної інфраструктури; використання нових моделей організації проектного типу та

структуризація циклу впровадження проєктів та основі ЕСКО-компаній (с. 104-120);

– понятійно-категоріальний апарат диверсифікації як економічної категорії, у т.ч. шляхом доповнення системи класифікаційних ознак, субпонять та підходів: за ознакою сегментної орієнтації моделлю B2S („business to society”), що передбачає орієнтацію бізнесу на неформальні або напівформальні соціальні інституції; за ознакою типу моделі маркетингової орієнтації, як інструменту ризик-менеджменту, поняттями інституційно-орієнтованої та клієнто-орієнтованої диверсифікації; уточнення онтологічного змісту терміну «інституційно-орієнтована диверсифікація».

**Практичне значення наукових результатів** Запропоновані в дисертації наукові результати, концептуальні положення, науково-методичні підходи та програмні продукти доведені до рівня конкретних пропозицій і методичних розробок щодо системи динамічного контролю стратегічної результативності диверсифікації.

Науковий та практичний інтерес мають також запропоновані в дослідженні розробки власних напрацювань автора відносно ситуативного та системно-динамічного моделювання мультипроєктного бізнес-середовища втілення будівельних інвестиційних проєктів, що враховує специфіку операційно-фінансового циклу та адміністративно-управлінської структури організації-девелопера, характер та зміст мультиплікативно-факторних взаємозв'язків підприємства, замовника та інших стейкхолдерів проєкту в контексті формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств через використання комплексу прикладних програм «НОА ESCO DIV».

Їх ефективність підтверджено позитивними відгуками за результатами впровадження у діяльність: Будівельної компанії «Альфа Сервіс» (надано довідку № 1/269 від 01.07.2021р.), тов «Спецбудпроєкт» (довідка № 97 від 08.07.2021р.), тов «Архітектурно-будівельні новації» (довідка № 261-н від 09.09.2021р), а також в навчальному процесі КНУБА при викладанні дисциплін «Економіка нерухомості», «Менеджмент в будівництві» (довідка № 27-04-865 від 08.12.2020р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, всі результати якої одержані безпосередньо здобувачем і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок здобувача в роботи, виконані у співавторстві, відображено в списку опублікованих праць.

Аналіз наукових публікацій, у яких висвітлені основні наукові результати дисертаційної роботи, надає підстави для висновку щодо дотримання автором принципів академічної доброчесності.

**Апробація роботи.** Основні науково-теоретичні, методичні та практичні результати дисертаційної роботи доповідались і одержали схвалення на 11 науково-практичних конференціях та семінарах [пункти 12-22 в списку опублікованих праць за темою дисертації].

**Публікації.** Основні етапи та результати роботи знайшли належне відображення в 22 друкованих працях, з яких: 8 статей у виданнях, що



входять до переліку фахових видань, затверджених ДАК МОН України та включених до міжнародних наукометричних баз; 3- опубліковані в наукових періодичних видання країн ОЕСР, 11 праць складають тези доповідей та інші матеріали апробаційного характеру.

**Дискусійні положення та зауваження.** Оцінюючи дисертаційну роботу Кучеренка О.І. як завершену, актуальну, теоретично та практично значущу наукову працю, позитивно оцінюючи рівень обґрунтованості основних теоретико-методичних, практичних рекомендацій, висновків та пропозицій, необхідно відмітити, що деякі положення роботи є дискусійними, а деякі потребують уточнення та додаткової аргументації, зокрема:

1) при дослідженні генези та еволюції підходів щодо визначення та сутнісно-змістовної характеристики «диверсифікації» (с. 40-66) доцільно було б відобразити й той факт, що розвиток теорії диверсифікації здійснювався під впливом еволюції суспільства в історичному ракурсі, в умовах зміни його ціннісних орієнтацій, макросередовища, стану науково-технічного прогресу та змін технологічних укладів.

2) потребує додаткової аргументації авторське визначення поняття «диверсифікація»: «урізноманітнення бізнес-портфелю або інвестиційного портфелю забезпечує реалізацію диверсифікації як інструменту ризик-менеджменту за рахунок набуття оптимальної структури такого портфелю, збалансованої за визначеними параметрами (співвідношення рівнів ризику та доходності, стадій життєвого циклу галузі або продукту та ін.)» (с.49), оскільки в подальшому автор ідентифікує «диверсифікацію» як процес та компоненту потенціалу підприємства.

3) погоджуючись з позицією автора, що кожна управлінська технологія ( у т.ч. й для потреб реалізації стратегії диверсифікації) має включати такі взаємопов'язані складові як планування ( в т.ч. складання кошторисів та бюджетування), організація, адміністрування на основі мотивації та контроль, слід відмітити, що в поданому загальному алгоритмі та у візуально-графічному описі першого етапу технології диверсифікації не приділено належної уваги мотивації персоналу та подолання опору змінам при впровадженні стратегії диверсифікації (с. 169);

4) формуючи набір вихідних даних проекту диверсифікації автор не враховує організаційно-правову форму підприємства (організації) та необхідність дотримання особливостей розробки проекту диверсифікації для будівельних підприємств з державною (комунальною) часткою власності. Для останніх слід додержувати вимоги фінансового планування, що регламентовані Наказом Мінекономрозвитку України від 02.03.2015 № 205. Ця форма може дещо видозмінити параметри бізнес-плану диверсифікації, про який йде мова в п.3.3. дисертаційної роботи;

5) На нашу думку, перелік індикаторів щодо параметрів проекту диверсифікації (що є специфічним інвестиційним проектом) слід було б доповнити факторами за Стандартом управління портфелем проекту Project

management institute (PMI) та доцільно було б доповнити Типовими обмеженнями PMI. Це дозволило б на практиці зменшити процедурні та аналітичні похибки щодо параметрів бізнес-плану та бюджету проекту диверсифікації.

б) Підтверджуючи, що робота виконана державною мовою на належному науковому рівні, слід висловити окремі зауваження редакційно-технічного характеру: ймовірно, через виконання роботи в різних версіях операційної системи Microsoft Windows 2007 та прикладних програм MS Office. 2010, в тексті дисертації в деяких випадках допущено злиття декількох слів через відсутність пробілів, що впливає на візуальне сприйняття тексту.

Зазначені зауваження та дискусійні питання щодо дисертації і не змінюють позитивного уявлення щодо відповідності даної дисертаційної роботи діючим кваліфікаційним вимогам.

#### **Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Кучеренка Олександра Івановича на тему: «Організаційно-економічний інструментарій диверсифікації діяльності будівельних підприємств» є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, в якому обґрунтовано методику та науково-прикладні рекомендації формування організаційно-економічного інструментарію диверсифікації діяльності будівельних підприємств

Зміст роботи, логіка викладення тексту, науково-прикладні результати свідчать про глибокі теоретичні знання автора, володіння методами економічних досліджень, вміння розв'язувати складні наукові й прикладні проблеми.

Дисертація за актуальністю, обсягом, науковою новизною та практичним значенням одержаних результатів, обґрунтованістю висновків та рекомендацій, повнотою їх опублікування у наукових та фахових виданнях відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», «Про проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії» (Постанови КМУ від 06.03.2019 р. № 167 Постанова КМУ від 21.10.2020 № 979), а її автор Кучеренко Олександр Іванович заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 051 «Економіка».

#### **Офіційний опонент:**

**доктор економічних наук, професор,**

**Перший проректор**

**Вищого навчального закладу**

**«Національна академія управління»**



**І. Ю. Штулер**

