

*Голові разової спеціалізованої вченої  
ради PhD 13631 Хмельницького  
національного університету  
Дмитру ВАСИЛЬКІВСЬКОМУ*

## **РЕЦЕНЗІЯ**

рецензента – кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету **Назарчук Тетяни Валеріївни** на дисертаційну роботу **Алексієнка Олега Івановича** на тему: **«Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи»**, подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

### **Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт**

Дисертаційна робота Алексієнка Олега Івановича присвячена актуальній науково-практичній проблемі управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризових явищ.

Актуальність теми дисертаційної роботи обумовлена сучасними умовами функціонування економіки України, які характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, зниженням інвестиційної активності, невизначеності, посиленням ризиків та кризових явищ. Особливо чутливою до цих викликів є будівельна галузь, діяльність якої залежить від інвестиційної активності, макроекономічної ситуації, державної політики тощо. За таких умов управління стратегічним розвитком будівельних підприємств набуває особливого значення як інструмент забезпечення їхньої стійкості та адаптивності

у складних соціально-економічних умовах, що особливо загострюються в сучасному українському контексті.

Актуальність теми додатково підтверджується зв'язком дослідження із науковими планами та програмами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами наукових досліджень Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми: «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де автором розроблено та апробовано науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємства.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи мають високий ступінь наукової обґрунтованості, що підтверджено аналізом і узагальненням значної кількості вітчизняних та зарубіжних наукових публікацій із проблем управління стратегічним розвитком підприємств в умовах кризи.

Отримані у дисертаційній роботі наукові результати, пропозиції, висновки та рекомендації є науково обґрунтованими та достовірними, що забезпечується використанням сукупності ретельно підібраних сучасних методів наукових досліджень, які дають змогу дослідити процеси управління стратегічним розвитком в умовах кризи, зокрема, це методи: узагальнення; графічний і табличний; формалізація; матричний; експертного оцінювання; системно-структурного моделювання; положення теорії множин; структурний, монографічний та феноменологічний аналізи.

Автором проведено ґрунтовне дослідження із використанням широкої бази вітчизняних та зарубіжних джерел, що включені до списку літератури (216 найменувань). Це свідчить про глибоке та якісне опрацювання теми дисертації, що відображено у науковому доведенні усіх окреслених положень та формулюванні висновків дисертації.

Високий рівень достовірності наукових розробок, отриманих у дисертації, підтверджується застосуванням у процесі дослідження: актуальних даних

Державної служби статистики України, наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених; інформаційних ресурсів мережі Інтернет та власних розробок автора. Наукові положення, результати, висновки дисертаційного дослідження підтверджуються публікаціями у наукових виданнях та їх апробацією на науково-практичних конференціях. Достовірність наукових висновків і рекомендацій підтверджена їх практичним впровадженням. Твердження автора дисертації, його аргументація виглядають переконливими. Структура роботи є логічною та послідовною, відповідає поставленим завданням.

В загальному, достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується коректністю постановки і вирішенням наукового завдання – розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних положень та рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи.

### **Зміст дисертаційної роботи**

Робота надана в рукопису. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 261 сторінка. Робота містить 31 таблицю, 39 рисунків, анотацію, список використаних джерел із 216 найменувань.

Дисертація характеризується цілісною логікою побудови та внутрішньою узгодженістю структурних елементів. Зміст дисертації відповідає меті і завданням дослідження. Робота написана у науковому стилі, її проілюстровано відповідними рисунками, таблицями, графіками.

У вступі розкрито актуальність теми дослідження, сформульовано мету та завдання, визначено предмет та об'єкт, наукову новизну і практичне значення одержаних результатів дослідження, наведено відомості про апробацію і впровадження.

В першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ» (с. 27-93) ґрунтовно досліджено теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств, узагальнено наукові підходи до трактування

понять «розвиток підприємства» та «стратегічний розвиток», визначено їх сутнісні характеристики та особливості. Автором систематизовано існуючі підходи та запропоновано власне бачення сутності стратегічного розвитку як комплексного, довгострокового процесу змін, спрямованого на досягнення стійких конкурентних переваг. Представлено теоретичний та емпіричний базис управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в Україні в умовах кризи. Запропоновано символічний апарат опису сценаріїв розвитку підприємства. Сформовано контекст розвитку підприємства як відповідь на виклики зовнішнього середовища. Для кожного із напрямів спрямованості стратегічного розвитку підприємства запропоновано передумови його вибору.

У другому розділі «ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ТА ОБМЕЖЕНЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ» (с. 96 - 159) проведено аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі в умовах кризи та діагностику їх стратегічної стійкості. Визначено ключові фактори впливу на стратегічний розвиток підприємств, основні обмеження та можливості їх функціонування в умовах кризи. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання рівня стратегічної стійкості підприємства, що базується на використанні системи показників, які охоплюють фінансову, операційну ринкову, інноваційно-технологічну, кадрову та управлінську складові. Запропонований підхід дозволяє кількісно відобразити рівень збалансованості функціонування підприємства та його здатність протидіяти дестабілізуючим впливам, з подальшим прийняттям управлінських рішень стратегічного характеру, враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики, що відповідає сучасним концепціям стратегічного менеджменту.

У третьому розділі «ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ» (с. 162 - 217) представлено сформований механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі, який ґрунтується на інтеграції взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують розроблення, реалізацію та коригування стратегічних рішень. Розроблено та апробовано модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи, яка враховує багатокритеріальність управлінських рішень та невизначеність зовнішнього

середовища. Проведено апробацію моделі на будівельних підприємствах Хмельницької області. При використанні моделі запропоновано трипозиційну шкалу для оцінювання факторів впливу та деталізовану шкалу для визначення ймовірності результату.

Висновки і рекомендації логічно випливають із виконаних досліджень і підтверджуються довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

Наукові положення дисертації сформульовані самостійно, вони відображають особистий внесок дисертанта у розвиток управлінської науки. Проведений аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

*Удосконалено* механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі в умовах кризи, який на відміну від існуючих, базується на поєднанні взаємопов'язаних підсистем, зокрема фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної, кадрової та управлінської, які в комплексі характеризують потенціал підприємства до стабільного функціонування та стратегічного розвитку, а також забезпечують формування, реалізацію та коригування стратегічних рішень на рівні підприємства.

*Удосконалено* модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи, яка на відміну від існуючих, базується на трьох стратегіях розвитку підприємства (орієнтація на зовнішнє розширення, поєднання зовнішнього та внутрішнього розширення, орієнтація на внутрішнє розширення) і передбачає розрахунок імовірності максимуму фінансового результату та зростання обсягу капіталу підприємства у визначених умовах, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення щодо вибору оптимальних напрямів розвитку підприємства.

*Удосконалено* науково-методичний підхід щодо оцінювання стратегічної стійкості підприємства, який на відміну від існуючих, базується на шести системних складових (фінансова, операційна, ринкова, інноваційно-технологічна, кадрова та управлінська) і передбачає розрахунок інтегрального показника стратегічної стійкості підприємства на основі оцінювання системи управління ризиками та внутрішнього контролю, стратегічного управління, організаційної гнучкості, оперативності управління. Такий підхід дозволяє визначити рівень адаптивності підприємства до кризових умов функціонування і передбачає обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

*Удосконалено* науково-методичний підхід до розуміння розвитку підприємства шляхом візуалізації його перебігу у просторі, який на відміну від існуючих, сформовано за осями часу, рівня компетенцій підприємства та його якісних характеристик, побудові на основі такої візуалізації сукупності формальних сценаріїв розвитку підприємства, надання характеристики кожному з таких сценаріїв, узагальнення контекстів розвитку підприємства, виділення нового контексту розвитку підприємства у вигляді відповіді на виклики зовнішнього середовища та конкретизації варіантів мети керованого розвитку підприємства, що дозволяє комплексно враховувати його особливості при прийнятті управлінських рішень та стратегічному плануванні.

*Набуло подальшого розвитку* розуміння стратегічного розвитку підприємства шляхом окреслення його змісту на перетинанні обсягів знань щодо розвитку підприємства та формування його стратегії, узагальнення особливостей саме стратегічного розвитку підприємства, які на відміну від існуючих підходів, відрізняють його від інших видів розвитку, забезпечують конкретизацію основних груп стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємства та розкриття їхнього складу й інтересів, встановлення складу ресурсів стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити формування можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства та висвітлення передумов їхнього вибору.

*Набуло подальшого розвитку* категорійний апарат стратегічного менеджменту щодо сутності поняття «стратегічна стійкість», під яким на відміну від існуючих понять, запропоновано розуміти інтегральну характеристику підприємства, що відображає його динамічну здатність забезпечувати досягнення

стратегічних цілей шляхом формування і збереження конкурентних переваг, підтримки фінансової стабільності, системної цілісності та гармонійного розвитку, реалізуючи інноваційні, адаптивні й проактивні зміни в умовах динамічного середовища.

### **Теоретичне і практичне значення результатів дисертації**

Викладені у дослідженні наукові положення є основою для подальших наукових пошуків та вдосконалення практики управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи.

Теоретичну та практичну цінність мають отримані в процесі дослідження такі наукові результати:

- розроблено науково-методичний підхід до оцінювання рівня стратегічної стійкості підприємства, що базується на використанні системи показників, які охоплюють фінансову, операційну ринкову, інноваційно-технологічну, кадрову та управлінську складові;

- сформовано механізм управління стратегічним розвитком підприємства будівельної галузі, який ґрунтується на інтеграції взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують розроблення, реалізацію та коригування стратегічних рішень;

- розроблено та апробовано модель вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи, яка враховує багатокритеріальність управлінських рішень та невизначеність зовнішнього середовища.

Положення та результати дисертаційної роботи, запропоновані до практичного використання та впровадженні у практичній діяльності: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка про впровадження від № 01-03/220 від 13.06.2025 р.), ТОВ «Каскад-Будінвест» (довідка про впровадження № 30/03-1 від 30.03.2026 р.), ТОВ «Будівельний альянс груп» (довідка про впровадження № 194 від 03.04.2026 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного

університету під час викладання дисципліни: «Стратегічний менеджмент» (довідка про впровадження № 122/22 від 06.04.2026 р.).

### **Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах**

За результатами дослідження опубліковано 10 наукових праць, загальним обсягом 5,41 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,64 друк. арк., у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 4,81 друк. арк. (особисто автору належить 4,29 друк. арк.); 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 0,6 друк. арк. (особисто автору належить 0,35 друк. арк.).

Опубліковані наукові праці у повній мірі відображають зміст дисертаційної роботи. Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень його дисертаційного дослідження у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

### **Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності**

Аналіз тексту дисертації, а також публікації дисертанта свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси.

## **Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації**

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації Алексієнко О. І. засвідчує їх повну відповідність. Анотація не містить інформації, яка б була відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація оформлена відповідно до вимог, встановлених МОН України.

## **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи Алексієнко О.І.

1. Автор на рисунку 1.8 наводить основні ресурси стратегічного розвитку підприємства (використовувана технологія, ноу-хау, обладнання, людський капітал, використовувані управлінські інструменти, продукція, сировина, клієнтська база, репутація, сталі ділові зв'язки, наявні сегменти ринку, доступні технології), однак не враховує цифрові ресурси, а в умовах сучасної цифрової трансформації економіки питання використання цифрових ресурсів є одним із ключових факторів забезпечення стратегічної стійкості підприємств. У дисертації зазначена проблематика частково висвітлена, однак вона потребує поглиблення.

2. У роботі запропоновано механізм та модель управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі, однак їх практична адаптація до умов функціонування підприємств різного масштабу (малих, середніх і великих) розкрита недостатньо повно. Зокрема, не враховано відмінності у ресурсному забезпеченні, рівні організаційної складності, а також не визначено обмеження застосування запропонованих підходів.

3. Потребує більш детального обґрунтування вибір критеріїв у запропонованій моделі вибору напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах кризи. Це підвищило б прикладну цінність дослідження та розширило можливості його використання у практичній діяльності.

4. У підпункті 3.3 результати апробації підтверджують верифікованість моделі, однак доцільно було б ширше показати можливі управлінські наслідки її застосування для підприємств.

Наведені вище міркування та рекомендації є підставою для дискусії в ході захисту, свідчать про складність проблеми та дискусійність підходів до її вирішення. Вони не змінюють загальну позитивну оцінку дослідження, проведеного Алексієнко О.І.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Алексієнко О.І. на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи» є завершеною, самостійно виконаною працею, в якій отримані нові науково-обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують важливе завдання – розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи.

Дослідження є цілісним, логічно структурованим, носить завершений характер. Тему дисертації повністю розкрито, поставлену мету досягнуто, завдання дисертаційної роботи вирішено у повному обсязі. Основні наукові положення роботи обґрунтовано, достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях. Дисертацію виконано на достатньо високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях.

На підставі зазначеного можна зробити висновок, що дисертація Алексієнко О.І. на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи», подана на здобуття ступеня доктора філософії, відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року №44 (зі змінами),

а її автор Алексієнко Олег Іванович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

**Рецензент:**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та адміністрування  
Хмельницького національного  
університету



**Тетяна НАЗАРЧУК**

**Підпис засвідчую:**

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Хмельницького національного  
університету



**Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ**