

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

кандидата технічних наук, професора **Бакуліч Олени Олександрівни**
на дисертаційну роботу ***Кісільова Олександра Івановича***
на тему «Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в управління
бізнесом в умовах економіки відновлення»,
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Ступінь актуальності обраної теми. Сучасні реалії розвитку України визначаються глибокими трансформаційними процесами, зумовленими воєнними викликами, значними втратами інфраструктури, зниженням промислового потенціалу та розривом економічних зв'язків. У таких умовах важливим завданням є не тільки відновлення економіки, але й формування нової управлінської парадигми, здатної забезпечити гнучкість, стійкість і ефективність функціонування бізнесу. Саме тому зростає роль підходів, що дозволяють поєднати стабільність операційної діяльності з необхідністю швидких змін, зокрема інтеграції процесного та проєктного управління.

Особливістю сучасного етапу є необхідність одночасного забезпечення стабільності бізнес-процесів і реалізації проєктів розвитку, пов'язаних із відбудовою, модернізацією та впровадженням інновацій. У таких умовах традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, оскільки не забезпечують належного рівня адаптивності. Інтеграція процесного та проєктного підходів дозволяє сформувати комплексну модель управління, орієнтовану як на результат, так і на безперервність діяльності.

Важливим аспектом є також наукове обґрунтування інструментів управління в умовах економіки відновлення, що передбачає підвищення ефективності координації, раціоналізацію використання ресурсів і забезпечення прозорості управлінських процесів. Використання інтегрованого підходу сприяє формуванню системного бачення діяльності підприємства,

впровадженню КРІ та узгодженню короткострокових і довгострокових цілей розвитку. Значну роль відіграє адаптація міжнародних стандартів управління до українських реалій.

Матеріали дисертаційної роботи використані при виконанні науково-дослідної теми кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»: «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (0122U201378), що також підтверджує актуальність обраної теми.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Дисертаційне дослідження проведено при дотриманні системної методології відповідно до існуючих теоретичних підходів. Це у комплексі підтверджує достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи.

Висновки кожного розділу та роботи у цілому відповідають поставленим завданням та сутності отриманих результатів.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Вперше сформовано концептуальну модель інтеграції процесного та проєктного менеджменту в управління бізнесом в умовах економіки відновлення, що передбачає врахування ризиків як основного елемента управління. Її використання забезпечує узгодження поточної діяльності підприємства зі стратегічними змінами та підвищує ефективність управлінських рішень.

Удосконалено системну модель показників сталого розвитку підприємства в умовах економіки відновлення шляхом інтеграції показників економічної, соціальної, екологічної та інноваційної ефективності з урахуванням ризиків. Такий підхід сприяє підвищенню збалансованості розвитку та адаптаційної спроможності підприємства.

Одержала подальший розвиток модель стратегії розвитку підприємства в умовах економіки відновлення на засадах інтегрованого управління. Її застосування забезпечує узгодження різних напрямів діяльності та підвищує стійкість підприємства до впливу зовнішніх факторів.

Вперше розроблено метод інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками на підприємстві, що виникають у проєктній та операційній діяльності підприємства, з урахуванням їх різної природи. Це дозволяє підвищити узгодженість управлінських процесів і знизити рівень невизначеності у функціонуванні організації.

Удосконалено метод формування системної моделі показників сталого розвитку організацій в умовах економіки відновлення, що забезпечує їх узгоджене застосування в управлінні діяльністю підприємства. Це дозволяє підвищити якість аналітичної підтримки рішень і рівень прозорості бізнес-процесів.

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації. Результати дисертаційної роботи викладені в 11 публікаціях, з них 3 наукові статті та 8 тез доповідей на наукових конференціях. Зміст публікацій повною мірою охоплює основні результати дисертаційного дослідження. Для всіх публікацій, які опубліковано у співавторстві, у вступі дисертаційної роботи наведено особистий внесок автора.

Відсутність порушення академічної доброчесності. Проведена перевірка дисертації за допомогою сервісу StrikePlagiarism.com, разом з аналізом наукових публікацій здобувача, тексту роботи та використаних джерел, засвідчує дотримання автором принципів академічної доброчесності та відсутність ознак їх порушення.

Структура та зміст дисертаційного дослідження. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

Зміст *анотації* відображає узагальнений стислий виклад основних положень дисертаційного дослідження, включаючи основні наукові результати, висновки та рекомендації. Анотацію представлено державною та англійською мовами. У ній коротко висвітлено основні результати роботи із зазначенням наукової новизни та практичної значущості.

У *вступі* охарактеризовано актуальність обраної теми, предмет, об'єкт, мету та задачі дослідження, наукову новизну та практичну значимість результатів, апробацію результатів та особистий внесок здобувача у публікаціях із співавторами.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка прикладних інструментів інтеграції проєктного та процесного менеджменту для забезпечення стратегічної стійкості підприємств до умов економіки відновлення.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю підприємств в умовах економіки відновлення.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних підходів інтеграції проєктного та процесного менеджменту для розвитку стратегічної стійкості підприємств в умовах економіки відновлення.

Мета, об'єкт та предмет дослідження сформульовані коректним чином та відповідають змісту дослідження.

У *першому розділі* автором встановлено, що український бізнес у період воєнного стану функціонує в умовах значної турбулентності, яка проявляється у втраті ресурсів, порушенні логістичних зв'язків, енергетичних обмеженнях та зниженні ділової активності. Це формує середовище підвищеної невизначеності, у якому підприємства змушені постійно адаптуватися до змін і враховувати широкий спектр ризиків. Дослідження показало, що такі ризики мають комплексний характер і визначаються економічними, технологічними, правовими, соціальними та політичними чинниками.

Обґрунтовано, що традиційне розмежування процесного та проєктного управління не відповідає сучасним умовам господарювання, оскільки вони

взаємопов'язані та взаємозалежні. Зміни в діяльності підприємств реалізуються через проекти, які, у свою чергу, трансформують бізнес-процеси, що потребує їх інтегрованого управління. Аналіз сучасних підходів засвідчив, що існуючі моделі не повною мірою враховують вплив невизначеності та динамічність середовища.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність розробки інтегрованих підходів до управління бізнесом в умовах економіки відновлення. Такі підходи мають забезпечувати узгодження операційної та проєктної діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів, задоволення потреб стейкхолдерів і зниження рівня ризиків. Це визначає наукову та практичну значущість проведеного дослідження.

У *другому розділі* автором доведено, що сучасні умови функціонування бізнесу вимагають переходу до інтегрованих підходів управління, які поєднують процесний, проєктний і системний підходи з урахуванням ризиків. Запропонована концепція інтеграції дозволяє підприємствам одночасно забезпечувати стабільність операційної діяльності та реалізовувати інноваційні проєкти розвитку, що є особливо важливим в умовах економіки відновлення. Визначено, що впровадження системної моделі показників сталого розвитку сприяє досягненню збалансованості між різними аспектами діяльності підприємства та підвищує його адаптивність до змін.

Обґрунтовано, що стратегія розвитку бізнесу повинна мати інтегрований характер і враховувати взаємозв'язок економічних, соціальних, екологічних та інноваційних факторів. Запропонований метод формування системи показників сталого розвитку забезпечує ефективний моніторинг і коригування управлінських рішень, підвищуючи гнучкість і прозорість діяльності підприємства.

Встановлено, що одночасне функціонування проєктів і процесів потребує узгодженого управління ризиками, оскільки їх неузгодженість призводить до зростання конфліктів і втрат ефективності. Запропонований підхід до інтегрованого управління ризиками дозволяє мінімізувати ці негативні наслідки

та підвищити стійкість бізнесу. Отже, результати дослідження підтверджують високу актуальність впровадження інтегрованих моделей управління для забезпечення ефективного функціонування підприємств у динамічному середовищі.

У *третьому розділі* автором представлено практичну реалізацію запропонованих моделей та методів, яка показала, що підприємства енергетичного сектору України здатні ефективно адаптуватися до кризових умов завдяки інтеграції процесного та проєктного управління. Активне впровадження цифрових рішень, принципів сталого розвитку та антикризових механізмів дозволяє забезпечити гнучкість і безперервність діяльності навіть у складному середовищі. Водночас важливим фактором ефективності виступає ризик-менеджмент, який забезпечує системне врахування багатфакторних загроз.

Практична цінність результатів роботи. Практичне значення дослідження полягає у створенні дієвих підходів до інтеграції процесного та проєктного управління, які можуть бути використані підприємствами в умовах післявоєнного відновлення. Запропоновані рішення дозволяють покращити стратегічне планування, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити узгодженість між поточною діяльністю та ініціативами розвитку. Їх впровадження сприяє підвищенню якості управління, зменшенню ризиків і зростанню адаптивності організацій.

Ефективність отриманих результатів підтверджена їх практичним впровадженням на підприємствах енергетичного та будівельного секторів, що свідчить про їх прикладну цінність. Відповідні акти впровадження підтверджують можливість їх застосування в реальному бізнес-середовищі.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності. Це підкреслює їх універсальність і значущість для формування конкурентоспроможної економіки відновлення.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

1. На рис.2.3 другого розділу показана концептуальна модель інтегрованого процесно-проектного управління підприємством, елементом якої є інтеграційний центр управління. Було б доцільно описати більш детально цей елемент, його організаційну структуру та функції.

2. В підрозділі 2.3 в таблиці 2.3 наведене показники сталого розвитку бізнесу, які включають чотири групи, а саме економічні, екологічні, соціальні та інноваційні, але в тексті підрозділу не описана четверта група.

3. При описі системної моделі сталого розвитку підприємства в підрозділі 2.3 пропонується використовувати дерево рішень для співставлення показників моделі із заданими вимірюваннями моделі (рис.2.5), але не наведено прикладів побудови такого дерева і не описана технологія його побудови і подальшого використання.

4. В третьому розділі дослідження в підрозділі 3.2 проведена ідентифікація ризиків на прикладі проектів і процесів енергетичної компанії, але доцільно було провести і наступну кількісну оцінку ризиків та розрахувати ефективність процесів і проектів згідно математичної моделі, запропонованої автором у другому розділі (формули (2.1)-(2.10)).

Загальні висновки за дисертаційним дослідженням. Наведені зауваження та дискусійні питання не впливають на загальну позитивну оцінку даної роботи. На підставі викладеного вважаю, що дисертаційна робота Кісільова Олександра Івановича на тему «Інтеграція проектного та процесного менеджменту в управління бізнесом в умовах економіки відновлення» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», є завершеною науковою працею, містить обґрунтовані наукові положення та розв'язання актуального наукового завдання – розробки моделей та методів інтеграції проектного та процесного менеджменту в управління бізнесом в умовах економіки відновлення.

Отримані наукові результати формують певний внесок у розвиток теоретичної бази процесного та проектного підходів, збагачуючи її у частині інтегрованого проектного та процесного менеджменту в управління бізнесом. Результати дослідження мають практичну цінність.

За змістом отриманих наукових результатів дисертаційна робота відповідає рівню дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Дисертаційна робота відповідає вимогам щодо оформлення дисертаційних робіт згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40.

Дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради», затвердженого Постановою КМУ від 12 січня 2022 р. № 44.

Вважаю, що Кісільов Олександр Іванович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:
професор кафедри менеджменту
Національного транспортного
університету
Міністерства освіти і науки
України
кандидат технічних наук, професор



Олена БАКУЛІЧ

Підпис к.т.н., проф. Олени БАКУЛІЧ засвідчую

Учений секретар



Олександр ІВАНУШКО