

РЕЦЕНЗІЯ
на дисертаційну роботу Кісільова Олександра Івановича
на тему:
«Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в управлінні
бізнесом в умовах економіки відновлення»,
представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність дисертаційного дослідження обумовлена тим, що проєктне та процесне управління є критично важливими для сучасного бізнесу для забезпечення поєднання стабільної діяльності (процеси) та інноваційного розвитку (проєкти). Актуальність зумовлена необхідністю швидкої адаптації до змін, підвищення ефективності, конкурентоспроможності та успішного післявоєнного відновлення. Поєднання цих підходів дозволяє підприємствам оптимізувати ресурси та гнучко реагувати на виклики.

Здобувачеві вдалося успішно вирішити поставлене наукове завдання, суть якого полягає у необхідності підвищення ефективності управління бізнесом шляхом розробки моделей та методів інтеграції проєктного та процесного менеджменту в умовах економіки відновлення.

Тема дисертаційної роботи не лише є актуальною, але й стратегічно важливою для розвитку проєктного та процесного менеджменту в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення.

Дисертаційна робота має практичну спрямованість та виконана відповідно до тематики плану науково-дослідних робіт кафедри управлінських технологій Вищого навчального закладу «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» (номер державної реєстрації 0122U201378), де автор був виконавцем окремих розділів.

Наукова новизна досліджень і отриманих результатів

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, яка полягало в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці прикладних інструментів інтеграції проектного та процесного менеджменту для забезпечення стратегічної стійкості підприємств до умов економіки відновлення.

У дисертаційній роботі здобувача наявні результати які отримані особисто. Новизна отриманих результатів полягає у наступному:

Вперше:

– у дисертації розроблено концептуальну модель інтеграції проектного та процесного менеджменту в умовах економіки відновлення, яка доповнена системним підходом до управління ризиками, забезпечує ефективне поєднання операційної діяльності зі стратегічними ініціативами розвитку бізнесу, а застосування такого підходу сприяло узгодженню стабільних бізнес-процесів із проектами, орієнтованими на інновації та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Інтеграція процесного й проектного управління підвищує гнучкість, ефективність використання ресурсів і якість управлінських рішень, що дало можливість сформувати цілісну систему управління, що поєднує короткострокові цілі з довгостроковими стратегічними пріоритетами розвитку підприємства;

– запропоновано метод інтегрованого управління проектними та операційними ризиками на підприємстві, що забезпечує узгоджене функціонування різних типів діяльності в межах організації. Оскільки проекти й операційні процеси мають різну природу та динаміку, їх неузгодженість часто призводить до зростання ризиків і конфліктів. Інтегрований підхід дозволяє одночасно контролювати обидва напрями, мінімізуючи ризики та підвищуючи стабільність управлінських процесів. Така система сприяє підвищенню ефективності бізнесу, якості обслуговування й рівня довіри стейкхолдерів, що забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах мінливого середовища.

Удосконалено: системну модель показників сталого розвитку підприємства в умовах економіки відновлення, що спрямована на досягнення балансу між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними аспектами з

урахуванням ризик-орієнтованого підходу. Інтеграція процесного та проєктного управління забезпечує адаптивність підприємства до змінного середовища та сприяє формуванню довгострокової стійкості організацій. Така модель поєднує операційну стабільність із реалізацією інновацій, що підвищує конкурентоспроможність та ефективність компаній. У результаті створюється гармонійна система управління, орієнтована на відповідальний розвиток і раціональне використання ресурсів.

Удосконалено: метод формування системної моделі показників сталого розвитку організацій в умовах економіки відновлення, що забезпечує комплексне впровадження принципів сталого розвитку в усі напрями діяльності підприємства. Він спрямований на досягнення економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості через визначення ключових пріоритетів і створення системи релевантних показників. Постійний моніторинг, аналіз і коригування стратегій підвищують гнучкість компаній і здатність адаптуватися до ризиків та змін зовнішнього середовища. Використання цифрових технологій і міжнародних стандартів підсилює прозорість діяльності, довіру стейкхолдерів і конкурентоспроможність бізнесу в довгостроковій перспективі.

У роботі набула **подальшого розвитку** модель стратегії розвитку підприємства в умовах економіки відновлення, яка передбачає комплексний та інтегрований підхід до управління. Стратегія повинна об'єднувати всі напрями діяльності підприємства в єдину систему, що базується на чітко визначеній місії та довгострокових цілях. Її цілісність забезпечується узгодженням економічних, соціальних, екологічних та інноваційних складових із урахуванням управління ризиками. Такий підхід дозволяє бізнесу ефективно адаптуватися до динамічного середовища, оптимізувати ресурси та підтримувати конкурентоспроможність у перспективі сталого розвитку.

Наукове обґрунтування наявних результатів є методологічно-коректним та достатнім.

Оцінка змісту, завершеності та оформлення дисертації

Представлена на рецензування дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів основного тексту, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 187 сторінки, у тому числі 147 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 135 найменувань. У структурі також наявні додатки і відповідні довідки про впровадження результатів дослідження.

У вступі чітко окреслено наукову проблематику, обґрунтовано актуальність теми управління діяльністю підприємств в умовах економіки відновлення. Сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, вказано застосовані методи, визначено наукову новизну та практичне значення результатів. Зазначено зв'язок роботи з науково дослідними темами, апробацію основних положень і наявність публікацій здобувача.

У першому розділі дисертації розкрито теоретико-методологічні засади проаналізувано особливості управління бізнесом в умовах економіки відновлення, існуючі підходи, моделі та методи проєктного та процесного управління підприємствами, а також передумови інтеграції цих підходів в управлінні організаціями в умовах економіки відновлення.

У другому розділі дослідження розроблено концептуальну модель інтеграції проєктного та процесного менеджменту для управління підприємствами в умовах економіки відновлення; удосконалено системну модель показників сталого розвитку підприємств в умовах економіки відновлення; отримали подальший розвиток моделі стратегії розвитку підприємств в умовах економіки відновлення; удосконалено метод формування системної моделі показників сталого розвитку підприємств в умовах економіки відновлення; розроблено метод інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації.

У третьому розділі дослідження автором обґрунтовано практичне застосування розроблених моделей та методів інтеграції проєктного та процесного менеджменту в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення на прикладі підприємств будівельної та вугільної галузі.

Результати досліджень проілюстровано таблицями, рисунками, що суттєво полегшує науковий аналіз дисертації і сприяє кращому ознайомленню з наведеним у них фактичним матеріалом.

У висновках узагальнено наукові результати, логічно пов'язані з поставленими завданнями. Наведено наукові положення, що становлять новизну дослідження, а також наведено практичні рекомендації щодо впровадження розроблених рішень у господарську діяльність.

Дисертаційна робота має логічну структуру та необхідний рівень методичної обґрунтованості, що відповідає вимогам до кваліфікаційних праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Результати дослідження мають як наукове, так і прикладне значення для розвитку проєктного та процесного менеджменту та практичного застосування запропонованих рекомендацій в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення.

Практичне значення одержаних результатів для науки і практики

Основні теоретико-методологічні та науково-прикладні положення, розробки, рекомендації та висновки, що були зроблені в дисертації мають вагоме практичне значення та можуть бути використані для розвитку проєктного та процесного менеджменту в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення.

Практичне значення одержаних результатів наукового дослідження полягає у створенні науково-обґрунтованих підходів до інтеграції процесного та проєктного менеджменту, що можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність підприємств реального сектору економіки, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Запропонована концептуальна модель і методи управління дозволяють удосконалити систему стратегічного планування, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити узгодженість між операційною діяльністю та інноваційними ініціативами. Практична апробація моделі показала її здатність покращувати управлінські рішення, знижувати ризики та підвищувати гнучкість організацій у динамічному середовищі. Розроблений метод інтегрованого управління ризиками може бути використаний для формування внутрішніх політик і процедур у компаніях різних галузей.

Системна модель показників сталого розвитку сприяє впровадженню ESG-принципів і підвищенню прозорості діяльності бізнесу. Результати дослідження можуть бути використані у процесі розроблення корпоративних стратегій, освітніх програм та державних політик, спрямованих на підтримку сталого економічного зростання. Таким чином, одержані наукові результати мають як практичну, так і соціально-економічну цінність, сприяючи формуванню адаптивної та конкурентоспроможної економіки відновлення.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується впровадженням їх в практику управління бізнесом енергетичного сектору в ТОВ «ЕКУ ПАВЕР», м. Київ (акт впровадження результатів від 09.12.2025 р.) та в Будівельно-виробничій компанії ТОВ «Блок Майстер Україна», с. Щасливе, Бориспільського р-ну, Київської обл. (акт впровадження результатів від 16.12.2025 р.)

Результати роботи можуть бути використані для управління діяльністю підприємств, установ, організацій будь-якої форми власності в умовах економіки відновлення. Практичне значення одержаних результатів наукового дослідження полягає у створенні науково-обґрунтованих підходів до інтеграції процесного та проектного менеджменту, що можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність підприємств реального сектору економіки, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Мета дисертації полягала у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці прикладних інструментів інтеграції проектного та процесного менеджменту для забезпечення стратегічної стійкості підприємств до умов економіки відновлення.

Поставлену мету автор досягнув шляхом вирішення чітко визначених багатопланових наукових завдань із використанням сучасних високоспеціалізованих та класичних методів дослідження: аналізу; синтезу; дедукції; абстрагування; порівняння; методу статистичного аналізу; методу експертних оцінок; методу моделювання; методу узагальнення.

Дисертація базується на нормативно-правових актах, офіційно опублікованій статистичній інформації Державної служби статистики України, даних звітності підприємств, власних розрахунків автора. Отже, ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, представлених в дисертації є достатньо високим.

Дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності, визначених чинним законодавством України та етичними стандартами наукової діяльності.

Повнота викладення матеріалів досліджень в опублікованих працях

Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 11 наукових працях, у тому числі 3 статей у наукових фахових виданнях України, 8 тез доповідей на наукових конференціях.

Результати досліджень було представлено на трьох наукових конференціях різного рівня, що свідчить про ознайомлення наукової громадськості з основними положеннями дисертації Кісільова Олександра Івановича.

Питання для дискусійного обговорення та недоліки дисертації щодо її змісту та оформлення

До основних положень, які, на наш погляд, є питанням наукової дискусії, належать такі:

1. Автор переконливо обґрунтував актуальність теми дослідження, наголосивши на значущості інтеграції проєктного та процесного менеджменту в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення. Водночас доцільно було б більш чітко сформулювати у вступі саме науково-прикладне завдання, на вирішення якого спрямоване дисертаційне дослідження. Це дозволило б посилити логіку постановки проблеми та структурувати загальний методологічний каркас роботи.

2. Теоретична частина роботи заснована на глибокому аналізі існуючих наукових розробок та включає сучасні підходи до інтеграції проєктного та процесного менеджменту, ризик-орієнтованого управління, сталого розвитку та економіки відновлення. Проте сприйняття тексту було б кращим, якби автор

частіше зазначав у самому викладі прізвища науковців, концепції чи моделі яких аналізуються, а не обмежувався переважно посиланнями у квадратних дужках. Це дозволило б посилити аналітичність наукового огляду. Крім того, теоретичний аналіз виграв би від більш детального зіставлення запропонованих рішень із провідними міжнародними стандартами у сфері управління проєктами та процесами, зокрема PMBOK 7, ISO 21500:2021 та P2M, що дозволило б чіткіше окреслити місце авторських розробок у міжнародному науковому контексті.

3. У математичній моделі інтегрованого проєктно-процесного управління, представлений у підрозділі 2.2, використано вагові коефіцієнти, проте в роботі недостатньо розкрито, яким саме чином вони визначаються та за якою методикою можуть бути встановлені на практиці. Більш детальне пояснення процедури визначення цих коефіцієнтів дозволило б посилити прикладний характер запропонованої моделі. Також доцільно було б навести результати верифікації або аналізу чутливості моделі щодо зміни значень вагових коефіцієнтів.

4. При описі системної моделі показників сталого розвитку підприємств в умовах економіки відновлення у підрозділі 2.3 додаткового роз'яснення потребує механізм зіставлення вимірювань моделі (формула (2.12)) з деревом рішень, наведеним на рис.2.5. Більш розгорнуте пояснення цього зв'язку дало б змогу зробити інтерпретацію моделі більш зрозумілою та послідовною.

Разом із тим, зазначені зауваження носять рекомендаційний характер і не мають суттєвого впливу на загальне позитивне враження від дисертаційного дослідження.

Загальний висновок

Загальний аналіз роботи підтверджує самостійність і цілісність проведеного дослідження, його актуальність та науковий рівень, теоретичне і практичне значення. Наукові положення, висновки та рекомендації, зазначені в роботі, достатньо повно викладено в опублікованих здобувачем наукових працях. Отримані здобувачем Кісільовим Олександром Івановичем результати мають істотне значення для галузі знань 07. «Управління та адміністрування».


Вважаємо, що дисертація на тему: «Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення» за обсягом проведених досліджень та за науковою новизною і практичним значенням відповідає «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261, наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» і «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, а її автор Кісільов Олександр Іванович, на підставі прилюдного захисту заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

**Доктор економічних наук, професор
професор кафедри
управлінських технологій**



Кириченко О.С.


Підпис: Кириченко О.С. засвідчук
Директор департаменту кадрів Вищого навчального закладу
"Факультет економіки та права "Крок"
Олександр ПАВЛИШ
11.05.2026 р.