

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

кандидата технічних наук, доцента **Тесленка Павла Олександровича**
на дисертаційну роботу **Кісільова Олександра Івановича** на тему
Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в управлінні 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.

Соціально-економічні трансформації, що спричинені воєнними діями, руйнуванням інфраструктури та промислових потужностей, порушенням існуючих економічних зв'язків, потребують розробки нової моделі управління, яка забезпечить стійкість, адаптивність бізнеса, його ефективність в умовах невизначеності. Тому актуальним є розробка інструментів, що поєднують стратегічне управління та операційну діяльність через інтеграцію процесного та проєктного менеджменту. За післявоєнного планування, бізнес-компанії будуть змушені поєднувати два типи завдань: підтримка безперервності основних виробничих процесів та розробка інноваційно-орієнтованих проєктів, що направлені на реконструкцію, відбудову та розвиток. Існуючі інструменти забезпечення стабільності бізнесу та його зміну і диверсифікацію застосовуються паралельно та незалежно один від одного. Поєднувальна інтегрована модель управління має з'єднати зазначені вище процеси задля підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та прискорення економічного відновлення. Тому, сучасний стан економічних відносин потребує наукового обґрунтування таких управлінських підходів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стійкості бізнесу до сучасних зовнішніх ризиків, через поєднання з процесами управління проєктами в термінах цифровізації підприємств.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Наукова обґрунтованість положень, висновків та рекомендацій, викладених у дисертаційній роботі, забезпечена належним застосуванням теоретичних основ та практичного досвіду, логічним висновком та адекватністю доказової бази.

Проведений аналіз моделей та методів, що були розроблені автором для розв'язання дисертаційних завдань, підтверджує їх надійність та достовірність отриманих результатів.

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

Вперше:

- розроблено концептуальну модель інтеграції проєктного та процесного менеджменту в умовах економіки відновлення, яка через управління ризиками, поєднує операційну та проєктну діяльності для бізнесу. Така інтеграція забезпечує гнучкість управління ресурсами, що формує інтегровану систему управління підприємством для короткострокового та довгострокового розвитку.
- запропоновано метод інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками на підприємстві, який узгоджує різні типи діяльності, що мають різну природу та динаміку, яка може призвести до ризиків і конфліктів. Інтегрований метод одночасно контролює обидва напрями, з мінімізацією ризиків та з підвищенням стабільності бізнесу.

Удосконалено:

- системну модель показників сталого розвитку підприємства в умовах економіки відновлення для досягнення балансу між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними аспектами з урахуванням ризик-орієнтованого підходу через інтеграцію процесного та проєктного управління;
- метод формування системної моделі показників сталого розвитку організацій в умовах економіки відновлення, який впроваджує принципи сталого розвитку та спрямований на досягнення економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості через визначення ключових пріоритетів та релевантних показників.

Одержала подальший розвиток:

- модель стратегії розвитку підприємства в умовах економіки відновлення, яка передбачає комплексний та інтегрований підхід до управління. Вона дозволяє бізнесу адаптуватися до динамічного середовища, оптимізувати ресурси для забезпечення сталого розвитку.

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації.

За результатами дисертаційного дослідження оприлюднено 11 публікацій, з них: 3 наукові статті та 8 тез доповідей на наукових конференціях. В публікаціях подано основні результати дисертаційного дослідження. У вступі, до кожної наукової публікації, що написана у співавторстві, визначено особистий внесок автора.

Структура та зміст дисертаційного дослідження.

Дисертація уключає вступ, три розділи, висновки, списки використаних джерел та додатки. Загальний обсяг дисертації становить 187 сторінок.

Анотація містить стисле узагальнення основного змісту дисертаційної роботи, в якому відображено основні наукові положення, висновки та практичні

рекомендації дослідження. Вона подана українською та англійською мовами. В анотації коротко викладені основні результати наукової роботи.

У *вступі* подана актуальність роботи, предмет, об'єкт, мета та задачі дослідження, наукову новизну та практичну значимість результатів, апробацію результатів та особистий внесок здобувача у публікаціях із співавторами.

У *першому розділі* показна турбулентність теперішнього українського бізнесу через воєнний стан. Вона проявляється через втрату ресурсів, порушення логістичних зв'язків, енергетичні блекаути та зниження бізнесової активності. Це формує додаткову підприємницьку невизначеність та перелік проєктних ризиків. Автор показав, що розвиток підприємств реалізується через проєкти, продукти яких, у свою чергу, трансформують бізнесові процеси, що вказує на необхідність інтегрованого управління.

Було окреслено межі наукового пошуку та показана необхідність розробки інтегрованих підходів до управління бізнесом в умовах економіки відновлення.

У *другому розділі* доведена необхідність формування інтегрованих підходів управління, які уключають процесний, проєктний та системний підходи. Автором запропонована концептуальна модель інтеграції для забезпечення сталої бізнесової активності у поєднанні з інноваційними проєктами розвитку. Показано, що системна модель показників сталого розвитку забезпечує збалансованість інтегрованої підприємницької діяльності та її адаптивність до змін. У розділі показано, що одночасна наявність бізнес-процесів та проєктів вимагає інтегрованого управління ризиками задля мінімізації негативних наслідків та підвищення стійкості бізнесу.

У *третьому розділі* автором подано практичне впровадження розроблених моделей та методів для підприємств енергетичного сектору України. Показано, що впровадження цифровізації, інструментів сталого розвитку та протикризових заходів забезпечить гнучкість та безперервність діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

Практична цінність результатів роботи.

Практичне значення одержаних результатів наукового дослідження полягає у створенні науково-обґрунтованих підходів до інтеграції процесного та проєктного менеджменту, через впровадження їх у розробку корпоративних стратегій діяльності бізнес-підприємств, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Зазначені підходи містять апробовані: концептуальну модель та методи стратегічного планування; метод інтегрованого управління ризиками для формування внутрішніх політик і процедур компаній; системну модель показників сталого розвитку з ESG-принципами.

Практичну цінність отриманих результатів підтверджено їх актами впровадженням в діяльність організацій енергетичного та будівельного секторів, а

саме: ТОВ «ЕКУ ПАВЕР» (м. Київ, акт впровадження результатів від 09.12.2025 р.) та ТОВ «Блок Майстер Україна» (с. Щасливе, Бориспільського р-ну, Київської обл., акт впровадження результатів від 16.12.2025 р.).

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності бізнес-організацій різних форм власності задля реалізації системи антикризового управління, які забезпечать гнучкість бізнесу в умовах економіки відновлення.

Зауваження до дисертаційної роботи.

Оцінюючи позитивно дисертаційну роботу Кісільова О.І., слід висловити деякі зауваження:

1. У роботі ґрунтовно розкрито принципи синергії проєктного та процесного менеджменту. Проте доцільно було б розкрити, або хоч коротко прописати авторське бачення механізму вирішення ресурсних конфліктів, надавши чіткіші рекомендації щодо ієрархії прийняття рішень у ситуаціях, коли виникає гострий конфлікт за обмежені ресурси (фінансові, людські, часові) між стабільною операційною діяльністю та критично важливими проєктами відновлення.

2. Перехід до інтегрованої моделі управління неминуче стикається з психологічним супротивом персоналу та необхідністю специфічного підходу до управління кадровим супротивом та компетенціями. У роботі було б доцільно акцентувати увагу на методах трансформації корпоративної культури та розвитку «гібридних» компетенцій співробітників, які мають одночасно ефективно працювати і в жорстких процесах, і в гнучких проєктах.

3. Автор детально описує якісні переваги від впровадження інтегрованої моделі (адаптивність, прозорість). Проте в умовах обмеженості ресурсів актуальним є питання врахування витрат на трансформацію. Топ-менеджменту в таких умовах слід оцінити розмір прямої вартості такої трансформації (витрати на ІТ-рішення, реінжиніринг, навчання) й оцінити економічну ефективність інвестицій в запропоновану модель управління.

4. Наголошуючи на важливості інтегрованих ІТ-рішень (ERP, PPM системи), автор недостатньо уваги приділив аспектам кібербезпеки та захисту даних в умовах цифровізації. В умовах воєнного стану та підвищених ризиків для цифрової інфраструктури України це питання є критично важливим для забезпечення безперервності бізнесу.

Подані зауваження не знижують загального позитивного враження від дисертаційного дослідження.

Загальні висновки за дисертаційним дослідженням.

Дисертація є завершеною науково-дослідницькою роботою, в якій автором запропоновані моделі та методи інтеграції проєктного і процесного менеджменту в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення, задля підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств до зовнішніх ризиків.

Висновки дисертації в повній мірі охоплюють результати дослідження і є коректними. Результати проведених здобувачем досліджень мають істотне значення для галузі знань 07 Управління та адміністрування, зокрема, для розвитку теоретичних засад щодо інтеграції моделей та методів проєктного та процесного менеджменту в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення.

Текст дисертаційного дослідження розміщено на офіційному сайті Університету економіки та права «КРОК».

Наукові положення, висновки та рекомендації, що сформульовані у дисертації, подані в наукових публікаціях, які зараховані за темою дисертації.

Дисертаційна робота відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», а також «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради», затвердженого Постановою КМУ від 12 січня 2022 р. № 44.

Зміст дисертації відповідає темі дослідження та у достатньому обсязі розкриває сутність вирішення поставлених завдань.

Вважаю, що дисертаційне дослідження на тему **Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в управлінні бізнесом в умовах економіки відновлення** відповідає вимогам МОН України, а її автор, **Кісільов Олександр Іванович**, заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

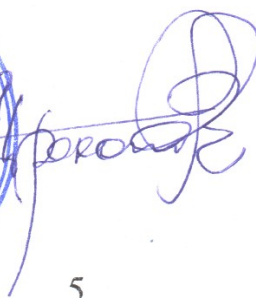
Офіційний опонент,
завідувач кафедри штучного
інтелекту та аналізу даних
Національного університету
«Одеська політехніка»,
кандидат технічних наук, доцент



Павло ТЕСЛЕНКО

Підпис завідувача кафедри штучного інтелекту та аналізу даних, к-та техн. наук, доц.,
ТЕСЛЕНКА Павла засвідчую:

Учений секретар
Національного університету
«Одеська політехніка»,
д-р філос. наук, професор



Лада ПРОКОПОВИЧ