

## ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора технічних наук, професора **Тригуби Анатолія Миколайовича** 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.*

Сучасний розвиток України відбувається в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, зумовлених воєнними подіями, руйнуванням інфраструктури та порушенням економічних зв'язків. У цих умовах важливим завданням є не лише відновлення економіки, а й формування ефективних управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість і адаптивність бізнесу. Важливу роль у цьому відіграє інтеграція процесного та проєктного менеджменту.

Статистичні дані свідчать про суттєве погіршення бізнес-середовища: якщо у 2018-2022 рр. переважали позитивні очікування (індекс 117,2%), то у 2022-2025 рр. вони значно знизилися (до близько 41,0). Попри часткове відновлення діяльності підприємств (84-85%), їхні економічні показники залишаються нижчими за довоєнні рівні. Це обумовлює необхідність впровадження інтегрованих підходів до управління.

У період відбудови підприємства змушені поєднувати підтримку операційної стабільності з реалізацією проєктів розвитку та модернізації. Інтегрована модель управління забезпечує баланс між короткостроковими результатами та стратегічними цілями, а також сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх ризиків. Використання цифрових технологій і міжнародних стандартів посилює ефективність управлінських рішень.

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

Обґрунтованість сформульованих у дисертаційній роботі наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується коректним застосуванням теоретичних засад, логічною побудовою дослідження та належним рівнем аргументованості отриманих результатів.

Використані автором моделі та методи вирішення поставлених завдань свідчать про достатній рівень достовірності й обґрунтованості результатів проведеного наукового дослідження.

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

***Вперше*** розроблено концептуальну модель інтеграції проєктного та процесного менеджменту в умовах економіки відновлення, яка базується на системному управлінні ризиками та забезпечує узгодження операційної діяльності зі стратегічними ініціативами розвитку. Запропонований підхід підвищує гнучкість управління, ефективність використання ресурсів і сприяє формуванню цілісної системи досягнення стратегічних та поточних цілей підприємства.

***Вперше*** запропоновано метод інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками, який забезпечує їх узгоджений контроль у межах діяльності підприємства. Його застосування дозволяє мінімізувати конфлікти між різними типами діяльності, підвищити стабільність управлінських процесів та рівень довіри стейкхолдерів.

***Удосконалено*** системну модель показників сталого розвитку підприємства, що враховує економічні, соціальні, екологічні та інноваційні аспекти на основі ризик-орієнтованого підходу. Запропоноване вдосконалення сприяє підвищенню адаптивності організації та забезпеченню її довгострокової стійкості й конкурентоспроможності.

***Удосконалено*** метод формування системи показників сталого розвитку підприємства, що забезпечує комплексне впровадження принципів сталого

розвитку в управлінську діяльність. Його використання дозволяє підвищити ефективність моніторингу, адаптації до змін та прозорість бізнес-процесів на основі сучасних цифрових інструментів.

***Одержала подальший розвиток*** модель стратегії розвитку підприємства в умовах економіки відновлення, яка ґрунтується на інтегрованому підході до управління всіма напрямками діяльності. Запропонований підхід забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів із принципами сталого розвитку та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища.

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

За результатами дослідження опубліковано 11 наукових праць, з них: 3 наукові статті у фахових виданнях України, 8 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Для всіх наукових публікацій, які написані в співавторстві, у вступі дисертаційної роботи наведено особистий вклад автора дисертаційного дослідження.

***Відсутність порушення академічної доброчесності.***

Результати перевірки роботи сервісом StrikePlagiarism.com, аналізу публікацій здобувача, аналізу тексту дисертаційного дослідження та використаних автором джерел, свідчать про відсутність порушення академічної доброчесності автором дисертаційного дослідження.

***Структура та зміст дисертаційного дослідження.***

Дисертація включає вступ, три розділи, висновки, списки використаних джерел за трьома розділами та 2 додатки. Загальний обсяг дисертації становить 187 сторінок. Основний зміст дисертації викладено на 147 сторінках. Робота містить 9 рисунків, 24 таблиці в основному тексті та посилання на 135 використаних джерел.

Зміст *анотації* є узагальненим коротким викладом основного змісту дисертації та висвітлює її основні наукові положення, висновки і рекомендації.

Анотацію подано державною та англійською мовами. В анотації стисло представлені основні результати дослідження із зазначенням наукової новизни та практичного значення.

У *вступі* наведено обґрунтування актуальності дисертаційної роботи, описано зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, визначено мету та завдання наукових досліджень, наукову новизну, практичне значення отриманих результатів роботи, особистий внесок здобувача та інформацію щодо апробації результатів дослідження.

У *першому розділі* автором обґрунтовано, що сучасні умови функціонування українського бізнесу формуються під впливом воєнних викликів, які спричинили скорочення виробничих потужностей, втрату ресурсів, порушення логістики та зниження платоспроможності населення. Встановлено, що діяльність підприємств відбувається в умовах підвищеної невизначеності, що супроводжується зростанням ризиків, конфліктів інтересів стейкхолдерів та нестабільністю зовнішнього середовища. Доведено, що на рівень невизначеності впливають економічні, технічні, правові, соціальні та політичні чинники, які комплексно формують ризикове середовище функціонування бізнесу.

У роботі також визначено, що проєктне та процесне управління мають різну природу, однак їх взаємодія є особливо важливою, оскільки зміни бізнес-процесів реалізуються через проєкти, а результати проєктів трансформують операційну діяльність підприємств. Проведений аналіз існуючих підходів засвідчив недостатність традиційних моделей управління в умовах економіки відновлення, що обумовлює необхідність інтеграції проєктного та процесного менеджменту. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою розробки нових моделей і методів управління, орієнтованих на врахування невизначеності та підвищення ефективності бізнесу.

У *другому розділі* автором обґрунтовано доцільність використання системного, процесного та проєктного підходів у поєднанні з ризик-менеджментом для інтеграції управління бізнесом в умовах економіки відновлення. Доведено, що запропонована концепція інтегрованого процесного

та проєктного управління забезпечує ефективне поєднання операційної діяльності зі стратегічними ініціативами розвитку, формуючи синергію між стабільністю та інноваційністю. Встановлено, що системна модель показників сталого розвитку дозволяє досягти балансу між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними складовими з урахуванням ризиків.

Також обґрунтовано необхідність формування інтегрованої стратегії розвитку підприємства, яка базується на узгодженні основних напрямів діяльності та довгострокових цілей. Запропонований метод формування системи показників сталого розвитку забезпечує комплексне впровадження принципів сталого розвитку, підвищує прозорість управління та сприяє адаптивності підприємств до змін середовища.

Крім того, доведено, що інтеграція управління проєктними та операційними ризиками дозволяє узгодити різні види діяльності в межах організації, знизити рівень невизначеності та підвищити ефективність бізнесу.

*У третьому розділі* наведено результати практичної апробації розроблених моделей і методів, а також встановлено, що українські енергетичні та інженерні компанії демонструють високий рівень адаптації до кризових умов шляхом активного впровадження інтегрованого проєктного та процесного управління. Доведено, що реалізація ініціатив із цифровізації, децентралізації управління та впровадження принципів сталого розвитку забезпечує підвищення стійкості бізнесу та ефективності управлінських рішень. Особливу роль відіграє системний підхід до управління ризиками, який дозволяє враховувати комплексний характер загроз, притаманних сучасному етапу розвитку економіки.

Доведено, що застосування системної моделі сталого розвитку забезпечує перехід до комплексного управління трансформаціями бізнесу, поєднуючи стратегічні цілі з інструментами їх реалізації та контролю. Використання цифрових технологій і міждисциплінарного підходу підвищує прозорість, ефективність та гнучкість управління. Отже, результати дослідження підтверджують актуальність впровадження інтегрованих моделей управління

для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах відновлювальної економіки.

### ***Практична цінність результатів роботи.***

Практичне значення отриманих результатів наукового дослідження полягає у розробці науково-обґрунтованих підходів до інтеграції процесного та проєктного менеджменту, які можуть бути впроваджені у діяльність підприємств в умовах відновлювальної економіки. Запропоновані моделі та методи сприяють удосконаленню стратегічного управління, підвищенню ефективності використання ресурсів та узгодженню операційної й інноваційної діяльності. Їх застосування забезпечує покращення якості управлінських рішень, зниження ризиків і підвищення гнучкості бізнесу.

Практичне значення результатів роботи підтверджується впровадженням їх в практику управління вітчизняних енергетичних підприємств, зокрема ТОВ «ЕКУ ПАВЕР», м. Київ (акт впровадження результатів від 09.12.2025 р.) та Будівельно-виробничої 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 бізнесом будь-якої форми власності в умовах економіки відновлення.

### ***Зауваження до дисертаційної роботи.***

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

1. У підрозділі 1.1 дисертації проведено дослідження особливостей управління підприємствами в умовах економіки відновлення, але б, на нашу думку, доцільним було б додати статистичну інформацію щодо наслідків військової агресії, що дозволило б наочно побачити потреби у майбутньому відновленні підприємств.

2. У підрозділі 2.3 йде мова про набір показників сталого розвитку бізнесу, що представлений кортежем згідно формули (2.11), але автором не визначено, яким чином та хто цей кортеж буде формувати.

3. Проведене у підрозділі 3.2 дослідження ризиків в управлінні енергетичними проєктами було б доцільним посилити за рахунок наведення прикладу застосування розробленого методу інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації.

Наведені зауваження не знижують загального позитивного враження від дисертаційної роботи.

***Загальні висновки за дисертаційним дослідженням.***

Дисертація є завершеною науково-дослідницькою роботою, в якій запропоновані моделі та методи інтеграції проєктного та процесного менеджменту в управління бізнесом в умовах економіки відновлення, орієнтовані на врахування невизначеності та підвищення ефективності бізнесу. Впровадження інтегрованих підходів дозволить забезпечити прибутковість, підвищити якість управлінських рішень і знизити ризики операційної та проєктної діяльності підприємств. Висновки за дисертацією в повній мірі охоплюють результати дослідження і є коректними. Результати проведених здобувачем досліджень мають істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування», зокрема, в частині інтеграції проєктного та процесного менеджменту в управлінні бізнесом.

Анотація дисертації є узагальненим коротким викладом основного змісту дисертації та висвітлює її основні наукові положення, висновки та рекомендації.

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

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, достатньо повно викладені у наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації. У вступі дисертації вказано особистий вклад автора дисертаційного дослідження для всіх публікацій, які написані у співавторстві.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації». 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 управління 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 інформаційних технологій  
Львівського національного  
університету ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені  
С.З. Гжицького, Міністерства  
освіти і науки України  
доктор технічних наук, професор



Анатолій ТРИГУБА