

## Відгук

офіційного опонента доктора економічних наук професора

Череп Алли Василівни

на дисертаційну роботу Шишковського Сергія Вікторовича

«Управління розвитком підприємств на засадах проектних інструментів»,  
представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за  
спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами  
економічної діяльності)

### **1. Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами.**

На сьогоднішній день діяльність промислових підприємств характеризується погіршенням їх фінансових показників, зниженням рівня конкурентоспроможності, втратою домінуючих позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, низьким рівнем захисту від загроз ринкового середовища, відсутністю адекватного рівня економічної безпеки, який проявляється в усіх сферах діяльності. Основною причиною цього є нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, ескалація військового конфлікту, низький рівень добробуту населення, збільшення податкового тиску, відсутність додаткових джерел фінансування діяльності підприємств і, відповідно, повільні темпи впровадження технічних винаходів та відсутність підтримки з боку інвесторів. Фактично ці чинники стримують розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств, що впливає на механізм побудови та ведення бізнесу. Водночас більшість підприємств є енергоємними, сировиноємними та збитковими, що позначається на якості продукції, попиті та рівні її конкурентоспроможності на зовнішньому ринку та пояснює неспроможність вітчизняних підприємств конкурувати на належний рівень.

У цьому контексті єдиною передумовою для виходу з рецесії для цих підприємств є вибір інноваційного шляху розвитку та застосування стратегії інноваційної діяльності, яку слід просувати за підтримки органів державної влади, а також вітчизняних та іноземних інвесторів. Водночас від обраної стратегії розвитку залежить успішність інноваційної діяльності підприємств, оскільки вона визначає механізм ведення бізнесу та є своєрідною бізнес-моделлю функціонування всіх сфер діяльності, спрямованих на досягнення бажаного ефекту, тобто прибутку, підвищити рівень конкуренції шляхом впровадження інновацій на всіх етапах виробництва. Разом з цим, передумовою ефективності використання стратегії інноваційної діяльності на промислових підприємствах є

впровадження відповідного інструментарію, а саме механізму управління стратегією розвитку інноваційної діяльності.

Матеріали дисертації використанні при розробленні науково-дослідної роботи кафедри технологій управління Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Управління економічною діяльністю суб'єктів господарювання на проектних засадах в умовах інтернаціоналізації» (номер державної реєстрації № 0117U004475). Особистий внесок автора полягає в удосконаленні науково-методичного підґрунтя визначення сутності розвитку підприємств, їхньої типології, а також розробленні інструментів проектно-орієнтованого розвитку суб'єктів господарювання в умовах інтернаціоналізації (акт впровадження від 02.03.2023 р.).

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність та новизна.**

Наукові положення, висновки та новизна дисертації, що виносяться на захист є теоретично обґрунтованими та набули практичного впровадження на підприємствах та у закладі вищої освіти. Дисертантом уміло використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, застосовано загальнотеоретичні, спеціальні, міждисциплінарні, порівняльного аналізу, деталізації та синтезу, статистичного аналізу, бізнес-аналізування а також економетричного моделювання, методи штучного інтелекту, темповий метод, методи і прийоми графічного та табличного відображення, абстрактно-логічний.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендації підтверджується використанням широкої інформаційної бази, зокрема, матеріалів міжнародних рекомендацій та стандартів за окресленою проблематикою, наукових досліджень та практичних рекомендацій закордонних та вітчизняних вчених та фахівців з питань розвитку діяльності підприємства, нормативно-правових актів і Законів України та Європейського Союзу, аналітичних матеріалів державних та міжнародних статистичних організацій, даних статистичної звітності промислових підприємств України.

Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформувані мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову новизну і окреслено практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача та наведено дані щодо апробації результатів дослідження.



У першому розділі «Теоретико-методологічні засади управління розвитком соціально-економічних систем підприємств» запропоновано типологію розвитку соціально-економічної системи, в якій відображено характерні особливості розвитку, як процесу спрямованих організаційно-структурних та функціональних нововведень для досягнення нових результатів в мінливому бізнес-середовищі (с. 44-46); виділено найсуттєвіші принципи аналізу та управління складними системами (с. 56-57); розглянуто зміст та особливості складових елементів розвитку підприємства – потенціалу, функціональної активності та результативності (с. 62-71); сформовано графічну модель мультипроектного управління розвитком суб'єкта господарювання (с. 86); проаналізовано характеристики методологій проектного менеджменту (с. 87-90).

У другому розділі «Проектні інструменти управління розвитком підприємств» сформовано типологію методів економічного прогнозування (с. 112); розроблено види цілей і результатів діяльності суб'єкта господарювання (с. 148); здійснено таксономічне ранжування багатовимірних об'єктів, а саме базових стратегій розвитку підприємств (с. 152-158).

У третьому розділі «Економічне аналізування та оцінювання розвитку підприємства» проаналізовано динаміку розвитку підприємств машинобудування та переробної промисловості України (с. 175-179); ідентифіковано типи розвитку промислових підприємств за ознаками «повнота охоплення елементів розвитку», «характер зміни показників розвитку», «збалансованість розвитку» (с. 192-194); здійснено бізнес-аналізування діяльності підприємств та встановлено типи їхнього розвитку (с. 204-211).

У четвертому розділі «Прогнозування розвитку підприємств засобами економіко-математичного моделювання» обрано пріоритетні моделі прогнозування розвитку підприємств за методом всіх можливих регресій (с. 230-237); розраховано прогнозні оцінки домінантних показників розвитку підприємств (с. 252-257); розраховано показники якості прогнозу розвитку АТ «Галичфарм» за методом подвійного вирівнювання, за експоненційною та авторегресійною моделями (с. 265-273).

У п'ятому розділі «Інструменти гнучкого управління розвитком підприємств на засадах проектного менеджменту» сформовано оптимальну програму розвитку підприємства (с. 295-304); запропоновано використання об'єктно-орієнтованого підходу при моделюванні економічних процесів (с. 315-317); розроблено рекомендації впровадження проектного офісу (с. 331-336).

Наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації дисертаційного дослідження є достатньо обґрунтованими, що підтверджується використанням

вітчизняних та зарубіжних праць, статистичного аналізу, економетричного моделювання, методи і прийоми графічного та табличного відображення тощо.

Достовірність положень та методичних розробок дисертаційної роботи підтверджено апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, їх публікацією у наукових виданнях та практичним впровадженням у навчальний процес та діяльність підприємств.

### **3. Наукова новизна одержаних результатів.**

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

- розроблено підхід до трактування розвитку підприємства як процесу постійної зміни одного, декількох або усіх елементів розвитку і набуття ним властивостей, що призводить до переходу в новий стан з появою чогось якісно нового, або з отримання нових результатів (с. 35-59);

- побудовано систему взаємопов'язаних моделей для формування програми інноваційного розвитку підприємства (с. 279-304);

- розроблено інструментарій прогнозування розвитку підприємства за ретроспективними даними домінантних критеріїв розвитку з урахуванням нерівномірної зміни цінності інформації в часі в умовах часової вибірки обмеженої довжини (с. 237-257);

- удосконалено модель формування програми розвитку промислового підприємства, яка, на відміну від існуючих, охоплює сукупність критеріїв розвитку, що відображають інтереси стейкхолдерів процесу виробництва, реалізації та споживання продукції, а також сукупність внутрішніх (потенціал) і зовнішніх (попит, ресурси) обмежень на діяльність підприємства (с. 258-272);

- розвинуто концептуальні положення щодо управління розвитком підприємства, які, на відміну від існуючих, передбачають формування гібридної системи менеджменту, яка об'єднує діючу систему управління з системою проектного менеджменту в єдине цілісне утворення з опертям на методологію проектного менеджменту (с. 324-343);

- удосконалено організаційну структуру системи управління суб'єктом господарської діяльності, яка на відміну від існуючих, імплементує систему проектного менеджменту у вигляді проектного офісу в діючу на підприємстві систему менеджменту, що призводить до утворення інтегрованої (функціонально, інструментально, інформаційно) системи менеджменту на єдиній методологічній основі, та забезпечує її конкурентну перевагу щодо розроблення оптимальних

рішень в умовах ризику і перманентних змін бізнес-середовища (с. 71-89, 324-335);

- розвинуто метод оцінювання розвитку суб'єкта господарювання у багатовимірному критеріальному просторі з врахуванням застосування таксономічного аналізу та модифікованого методу скаляризації векторних величин (с. 194-211);

- набув подальшого розвитку понятійно-термінологічний апарат з управління розвитком суб'єкта господарської діяльності, уточнено сутність дефініцій «розвиток», «потенціал», «функціональна активність», «ділова активність», зокрема, зміст дефініції розвиток підприємства як процесу його постійних кількісних, якісних та структурних змін задля досягнення встановленої мети, що забезпечує формування однозначної типології розвитку підприємства (с. 60-70);

- розвинуто типологію розвитку підприємств з відображенням характерних особливостей їхньої трансформації шляхом здійснення організаційно-структурних, операційних та ін. нововведень в умовах динамічної зміни середовища функціонування, на основі введення кількісних умов на значення показників динамічного ряду критеріїв розвитку підприємства, що дозволяє підтвердити існування та встановити тип розвитку (с. 44-50);

- набула подальшого розвитку система бізнес-аналізування розвитку підприємств на основі застосування модифікованих інструментів управління розвитком (с. 100-126, 304-323).

#### **4. Практичне значення результатів дослідження.**

Дисертаційна робота містить теоретико-методологічні положення із управління розвитком підприємств на засадах проєктних інструментів, а практичні результати у вигляді методичних розробок проваджені у діяльність Львівська торгово-промислова палата (довідка № 19-07/753 від 10.09.2024 р.); ТзОВ «Компанія Фаворбуд» (довідка №1 від 05.08.2024 р.); ТзОВ «АУРА» (довідка № 123 від 08.07.2024 р.); АТ «Прикарпаттяобленерго» (довідка № 50005501/5 від 27.08.2024 р.); СП ТОВ «Сферос-Електрон» (довідка № 157-24 від 20.08.2024 р.).



## **5. Повнота викладення результатів дисертації у наукових працях.**

Розроблені положення та наукові результати дисертаційного дослідження були оприлюднені та обговорені на 18 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Дисертантом опубліковано 49 наукових праць загальним обсягом 111 друк. арк. (з яких особисто автору належать 75 друк. арк.), зокрема: 4 статті у виданнях, що індексуються у наукометричних базах Scopus та Web of Science; 17 статей у наукових фахових виданнях України (з них 3 одноосібно), з яких 17 – у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз, 7 монографій у співавторстві; 18 публікацій у матеріалах конференцій; 1 підручник у співавторстві та 2 навчально-методичні видання у співавторстві.

Реферат дисертації Шишковського Сергія Вікторовича у повній мірі відображає зміст, структуру, основні положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають Шишковському Сергію Вікторовичу право публічного захисту дисертації.

## **6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.**

У дисертаційній роботі Шишковського Сергія Вікторовича досягнута мета, виконано поставлені завдання, сформульовані та обґрунтовані положення наукової новизни. Наукова новизна, висновки і пропозиції є особистими надбаннями автора. Реферат у повній мірі відображає зміст, структуру та основні результати, отримані у дисертаційній роботі.

## **7. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційної роботи.**

Незважаючи на усі позитивні характеристики, дисертаційна роботи не позбавлена недоліків та дискусійних положень:

1. На рис. 1.1 «Напрями (стратегії) розвитку соціально-економічної системи» (с. 39) наведено по 4 напрями і стратегії, які потребують ретельного пояснення.

2. На рис. 1.4 «Графічна модель структури потенціалу соціально-економічної системи» подане авторське бачення потенціалу підприємства, а на рис. 1.5 «Концептуальна модель формування потенціалу підприємства», де виділено сталі та мінливі характеристики підприємства на які впливає як потенціал, так і зовнішнє середовище. Потребує пояснення вплив ринкового та внутрішнього середовища на підприємство.

3. На с. 103 стратегії еволюційного розвитку підприємств зведено у три групи відносно коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. При цьому незрозумілим є виділення стратегії створення, що потребує пояснення.

4. С. 183-184 дисертантом запропоновано ідентифікувати тип розвитку за допомогою сукупності показників, а саме п'яти. Проте в подальшому проаналізовано лише 3 з них, що свідчить про упущення таких складових.

5. У п. 4.2 коефіцієнти вагомості встановлено за рівномірним розподілом, за розподілом чисел ряду Фібоначчі, за розподілом елементів арифметичної та геометричної прогресії та встановлено що вибір виду розподілу коефіцієнтів вагомості істотно впливає на якість прогнозу. При цьому, слід було детальніше вказати на відносні помилки прогнозу ( $\delta$ ) відповідно до показників, що досліджувались.

6. На рис. 5.1 дисертантом наведено графічну модель управління розвитком підприємства (с. 280). При цьому, слід було вказати умовні позначення та тлумачення кожного етапу управління.

7. В п. 3.2 та 3.3 оцінювались показники трьох підприємств, а саме; Українсько-Німецького підприємства ТзОВ "СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН", ТзОВ "Завод електронпобутприлад" та ТзОВ НВП "Електрон-Т". Потребує пояснення, як саме формувалась вибірка цих підприємств.

Водночас зроблені зауваження та висловлені дискусійні положення не знижують цінність дисертаційної роботи в цілому.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Шишковського Сергія Вікторовича є завершеним науковим дослідженням, що характеризується актуальністю тематики наукових досліджень, що виконані на належному теоретичному рівні та мають практичне значення. У дисертації вирішено актуальну наукову проблему розроблення концептуальних, методичних, методологічних і прикладних основ управління розвитком підприємств на засадах проектних інструментів.

Реферат дисертації розкриває її основні положення і висновки, є ідентичним дисертації за структурою і змістом, не містить інформації відсутньої у дисертаційній роботі.

За змістом і оформленням робота відповідає вимогам, які висуваються до дисертацій, поданих на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук відповідно до пп. 7 та 9 «Порядку присудження або позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України

від 17 листопада 2021 р. № 1197, а її автор – Шишковський Сергій Вікторович заслуговує присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
Запорізький національний університет,  
завідувач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування

Алла ЧЕРЕП

Підпис д.е.н., проф. Череп А.В. засвідчує:  
Вчений секретар  
Запорізького національного університету



Оксана ПРОЦЕНКО