



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи

Національного університету

«Львівська політехніка»

д.т.н., проф. Іван ДЕМИДОВ

10 2024 р.

## ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів докторської дисертації «Управління розвитком підприємств на засадах проєктних інструментів»

доцента кафедри управління проєктами

Національного університету «Львівська політехніка»,

кандидата економічних наук, доцента

Шишковського Сергія Вікторовича,

представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

за спеціальністю 08.00.04 *Економіка та управління підприємствами*

(за видами економічної діяльності)

Призначені рішенням Вченої ради Національного університету «Львівська політехніка» (протокол № 12 від 28.05.2024 р.) рецензенти, а саме:

- професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, д.е.н., професор Неллі ГЕОРГІАДІ;

- професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, д.е.н., професор Нестор ШПАК;

- професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, д.е.н., професор Олександр СМЕЛЬЯНОВ,

розглянувши докторську дисертацію Шишковського Сергія Вікторовича «Управління розвитком підприємств на засадах проєктних інструментів» (тему дисертації затверджено рішенням Вченої ради Національного університету «Львівська політехніка» (протокол № 12 від 28.05.2024 р.)), наукові публікації здобувача наукового ступеня доктора наук, в яких висвітлено основні результати докторської дисертації, а також за результатами міжкафедрального наукового фахового семінару Національного університету «Львівська політехніка» (протокол № 5 від 02.10.2024 р.), підготували висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення докторської дисертації.

### І. Актуальність теми

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є докорінні зміни в усіх її сферах, які впливають на всю систему управління підприємствами. Структурна перебудова української економіки та посилення глобалізаційних процесів привели до кардинальних змін у системі функціонування підприємств. Відчутним стало посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність усіх суб'єктів господарювання. Реалії сьогодення диктують нові вимоги до управління розвитком промислових підприємств. Це є підтвердженням того, що виникає об'єктивна необхідність розглядати її як динамічний

процес, тому що її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо.

Сьогодні набуває актуальності нова концепція управління розвитком промислових підприємств, яка є відмінною від класичної і полягає у визнанні та оцінці невизначеності середовища функціонування господарюючих суб'єктів та переході від намагання досягнути стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначенні їх відхилень, дослідженні причин їх виникнення.

Сучасні реалії ведення бізнесу обумовлюють необхідність чіткого бачення перспективних напрямків реалізації загальної стратегії компанії та окремих підприємств зокрема. Проблематика розвитку розглядається не лише практиками, а й науковцями різних країн. На сьогодні популярними є різні теорії розвитку систем, до яких належать і такі складні соціально-економічні системи, як підприємства. Екстенсивний чи інтенсивний розвиток призводить до певних трансформацій та змін у системі, завдяки чому вона набуває нових якостей і стає більш конкурентоспроможною. Така ситуація генерує нові вимоги до системи управління та безпосередньо до фахівців, які реалізують основні функції управління.

## **2. Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами університету та кафедри**

Дисертація Шишковського С.В. виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри технологій управління Національного університету «Львівська політехніка» «Управління економічною діяльністю суб'єктів господарювання на проектних засадах в умовах інтернаціоналізації» (номер державної реєстрації: № 0117U004475), зокрема здобувачем удосконалено науково-методичне підґрунтя визначення сутності розвитку підприємств, їхньої типології, а також розроблено інструменти проектно-орієнтованого розвитку суб'єктів господарювання в умовах інтернаціоналізації (акт впровадження від 02.03.2023 р.).

## **3. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів**

Усі наукові результати, викладені у дисертації, отримано й опрацьовано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї, положення і розрахунки, які є результатом особистої роботи здобувача і становлять його індивідуальний внесок.

## **4. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій**

забезпечені чіткою постановкою та виконанням завдань, використанням фундаментальних економічних законів, що широко апробовані та достатньо висвітлені у літературі. Методологічну основу дисертації становлять загальнонаукові, абстрактні та спеціальні методи, прийоми та принципи наукових досліджень. *Інформаційна база дисертаційного дослідження* сформована на основі результатів наукових праць вітчизняних та іноземних вчених-економістів, фахівців із питань управління розвитком, матеріалів міжнародних рекомендацій та стандартів за окресленою проблематикою, нормативно-правових актів і Законів України та Європейського Союзу, аналітичних матеріалів державних та міжнародних статистичних організацій, даних статистичної звітності промислових підприємств України. У роботі використано такі загально наукові методи: загальнотеоретичні, спеціальні, міждисциплінарні, порівняльного аналізу, деталізації та синтезу, статистичного аналізу, бізнес-аналізування, економетричного моделювання, методи штучного інтелекту, темповий метод, методи і прийоми графічного та табличного відображення, абстрактно-логічний тощо.

## 5. Ступінь новизни основних результатів дисертаційної роботи порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру

Основні наукові результати, які характеризують новизну виконаного дослідження, полягають у такому:

*вперше:*

– запропоновано підхід, за яким поняття «розвиток підприємства» трактується як процес постійних зміни елементів розробленого «трикутника розвитку» та набуття ним властивостей, що призводить до переходу в якісно новий стан, або з новим поєднанням існуючих елементів та отриманням нового результату;

– розроблено концептуальну, базову, робочу та числову моделі для гнучкого формування програми інноваційного розвитку підприємства, які уточнюють зміст обраної стратегії управління розвитком на проєктних засадах;

– запропоновано методи прогнозування розвитку підприємства на основі ретроспективних даних домінантних індикаторів розвитку з урахуванням нерівномірної зміни цінності інформації в часі із здійсненням подвійного покрокового вирівнювання рівнів динамічного ряду за ковзною середньою арифметичною зваженою середнього та використанням відповідного до характеру зміни динамічного ряду розподілу коефіцієнтів вагомості інформації, що розраховуються за розподілом елементів прогресії, за розподілом чисел Фібоначчі і дозволяє встановити якісні прогнозні оцінки критеріїв розвитку підприємства;

*удосконалено:*

– моделювання програми розвитку підприємства, що, на відміну від наявних, передбачає формування сукупності критеріїв розвитку, які відображають інтереси зацікавлених сторін процесу виробництва, реалізації та споживання продукції в тому числі, сукупність внутрішніх (потенціал) і зовнішніх (попит, ресурси) обмежень на діяльність організації;

– концептуальний підхід до керування розвитком підприємства, що, на відміну від наявних, передбачає формування гібридної системи менеджменту, яка сполучає діючу систему управління з системою проєктного менеджменту в єдину систему на засадах методології проєктного менеджменту;

– модель організаційної структури системи управління підприємством, що, на відміну від наявних, впроваджує систему проєктного менеджменту у вигляді проєктного офісу в діючу на підприємстві систему управління і це спонукає до утворення інтегрованої системи менеджменту на єдиній методологічній основі, та формує її конкурентну перевагу стосовно розроблення оптимальних рішень в умовах ризику і постійних змін бізнес-середовища;

– підхід до оцінювання розвитку підприємства у багатовимірному критеріальному просторі, що, на відміну від наявних, опирається на застосування таксономічного аналізу, як ефективного інструменту оцінювання просторового та часового розвитку за значенням таксономічного показника наближеності його стану до «ідеального», та використання модифікованого методу скаляризації векторних величин до інтегральної оцінки адитивного виду, що відповідає розвитку суб'єкта господарювання як процесу позитивної зміни щонайменше одного з критеріїв розвитку;

*набуло подальшого розвитку:*

– типологія розвитку підприємств з віддзеркалення характерних особливостей їхньої зміни шляхом здійснення організаційно-структурних, операційних та ін. нововведень в умовах постійної зміни середовища функціонування, на основі введення кількісних умов на значення показників зміни ряду критеріїв розвитку підприємства, що надає можливість підтвердити існування та встановити тип розвитку;

– теоретичні засади з управління розвитком підприємства, висвітлено сутність категорій «розвиток», «ділова активність», «потенціал», «функціональна активність», зокрема, зміст категорії розвитку підприємства як процесу його перманентних кількісних,

якісних та структурних змін задля реалізації встановленої мети, що надає можливість сформуванню однозначної типології розвитку підприємства;

– підхід до бізнес-аналізування розвитку підприємства на основі цілком відповідного застосування практичного та вчасного розроблення за необхідності модифікованих методів, а саме загальних (моделювання, статистичне аналізування тощо), спеціальних (методи маркетингового дослідження, фінансового аналізу, індексний метод тощо), а також універсальних методів (штучного інтелекту, нейронних мереж, BIG DATA тощо).

## **6. Перелік наукових праць, які відображають основні результати дисертації**

### **6.1.1. Монографії**

1. Shyshkovskiy, S., Stepura, T., Tymoshchuk, M., Yakymiv, A. and Trevoho, O. 2023. *Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization*. Lviv: Rastr-7. Vol.1, 140p. (Особистий внесок автора: розроблено теоретичні принципи менеджменту розвитку соціально-економічної системи, проаналізовано стан та визначено тенденції розвитку багаторівневої соціально-економічної системи).

2. Shyshkovskiy, S., Yakymiv, A., Yavorskiy, R., Samulyak, V. and Kichor, V. 2023. *Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization*. Lviv: Rastr-7. Vol.2. 130 p. (Особистий внесок автора: розроблено інструменти управління соціально-економічним розвитком системи та новітні методики для управління розвитком підприємства та організації в польській економіці).

3. Шишковський, С.В., Ільчук, П.Г., Когут, І.В., Лебідь, Т.В. та Лучко, Г.Й. 2022. *Проектні засади управління економічною діяльністю суб'єктів господарювання в умовах інтернаціоналізації*. Львів: Новий Світ-2000, 202 с. (Особистий внесок автора: розроблено проектні засади управління економічною діяльністю підприємств в умовах інтернаціоналізації).

4. Shyshkovskiy, S., Feshchur, R., Tymoshchuk, M. and Manila, A.-L., 2019. Proactive formation of the spatial development program. In: O. Chukurna and M. Gawron-Łapuszek, eds. *Information and innovation technologies in economics and administration*. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach. pp.208-217. (Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology ; monograph 27), 267 p. (Особистий внесок автора: розроблено метод формування програми проактивного розвитку).

5. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В. та Копитко, С.Б., 2016. Формування оптимальної програми проактивного розвитку підприємства. В: В.О. Тимофєєва та І.В. Чумаченко, ред. *Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами*. Харків: [б.в.], с. 22-39. (Особистий внесок автора: сформовано оптимальну програму проактивного розвитку підприємства).

6. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В., Якимів, А.І., Лебідь, Т.В., Тимощук, М.Р. та Яворська, Н.Р. 2016. *Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій*. Львів: Растр-7, 226 с. (Особистий внесок автора: досліджено методологія та інструментарій управління соціально-економічним розвитком підприємств).

7. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В., Яворська, Н.Р., Якимів, А.І. та Тимощук, М.Р., 2016. *Управління соціально-економічною взаємодією на підприємствах: методологія та інструментарій*. Львів: Растр-7, 230 с. (Особистий внесок автора: досліджено методологія та інструментарій управління соціально-економічною взаємодією на підприємствах).

### **6.1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України та виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз**

8. Шишковський, С. В. та Яворський, Р. Т., 2024. Бізнес-аналізування розвитку промисловості в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*.

№ 13. (Особистий внесок автора: досліджено бізнес-аналізування розвитку промисловості в Україні).

9. Шишковський, С. В., 2023. Типологія розвитку підприємства. *Via Econotica*. Вип. 3, с. 108–113.

10. Шишковський, С.В., Аблязізов, І.Р. та Суховаров-Жорновий, Я.Б., 2023. Особливості управління міжнародними проєктами. *Економіка та суспільство*, 56. (Особистий внесок автора: досліджено особливості розвитку підприємств на засадах здійснення міжнародних проєктів).

11. Шишковський, С.В. та Яворський, Р.Т., 2023. Формування гнучкої системи менеджменту. *Бізнес Інформ*, 10, с. 329-333. (Особистий внесок автора: сформовано гнучку систему менеджменту як інструмент управління розвитком підприємства).

12. Шишковський, С.В., Яворський, Р.Т. та Тимошук, М.Р., 2023. Базові моделі управління розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*, 9, с.2 82-289. (Особистий внесок автора: досліджено базові моделі управління розвитком підприємства).

13. Шишковський, С.В. та Одінцева, О.О., 2022. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, 44. (Особистий внесок автора: досліджено розвиток підприємств через підвищення конкурентоспроможності).

14. Шишковський, С.В., 2022. Сучасні тенденції розвитку підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*, 10, с.199-205.

15. Shyshkovskiy, S., Semkiv, I. and Kashuba, A., 2022. Research of the development of the electronic industry and economy on the example of Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(4), pp. 22-25. (Особистий внесок автора: досліджено розвиток промислових підприємств та економіки України).

16. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В., Колінко, Н.О. та Скворцов, Д.І., 2021. Прикладні аспекти дослідження промислового виробництва в Україні. *Бізнес Інформ*, 4, с. 73-81. (Особистий внесок автора: досліджено розвиток промислового виробництва в Україні).

17. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В. та Скворцов, Д.І., 2020. Оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності. *Бізнес Інформ*, 11, с.418-423. (Особистий внесок автора: досліджено метод оцінювання розвитку підприємств).

18. Шишковський, С.В., 2021. Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*, 10, с.357-362.

19. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В., Скворцов, Д.І. та Маніла, А.А., 2020. Концепція проєктно-орієнтованого формування програми розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*, 4, с. 478-485. (Особистий внесок автора: досліджено концепцію проєктно-орієнтованого формування програми розвитку підприємства).

20. Шишковський, С.В., Тимошук, М.Р. та Яворська, Н.Р., 2019. Фінансові індикатори соціально-економічної взаємодії стейкхолдерів. *Вісник Університету банківської справи*, 1(34), с. 107-114. (Особистий внесок автора: досліджено фінансові індикатори соціально-економічного розвитку підприємств та їх взаємодії).

21. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В., Кічор, В.П. та Гуцуляк, В.М., 2019. Полікритеріальність як фактор проєктного ризику. *Бізнес Інформ*, 2, с. 333-339. (Особистий внесок автора: досліджено полікритеріальність як фактор проєктного ризику).

22. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В., та Якимів, А.І., 2018. Інструменти управління проактивним розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*, 2, с. 283-290. (Особистий внесок автора: досліджено інструменти управління проактивним розвитком підприємств).

23. Шишковський, С.В., Якимів, А.І. та Квіт, Р.І., 2018. Зміст, завдання і методи оцінювання розвитку суб'єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 23(2), с. 68-73. (Особистий внесок автора: досліджено зміст, завдання і методи оцінювання розвитку підприємств).

24. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В., Яворська, Н.Р. та Яворський, Р.Т., 2016. Інструменти оцінювання соціально-економічної взаємодії підприємств у бізнес-середовищі. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 858, с. 140-148.

*(Особистий внесок автора: досліджено інструменти оцінювання соціально-економічної взаємодії та розвитку підприємств).*

### **6.1.3. Публікації у наукових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах SciVerse Scopus та Web of Science**

25. Shyshkovskiy S., Tymoshchuk M., Kolinko N., Skvortsov D., and Luchko H., 2024. Forecast modelling of socio economic development under social and economic transformations. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. Vol. 208: Data-centric business and applications. Advancements in information and knowledge management. Vol. 2, p. 423–441. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse SCOPUS). (Особистий внесок автора: досліджено моделі прогнозування розвитку підприємств).*

26. Shyshkovskiy, S., Tymoshchuk, M., Sosnova, N., Feshchur, R., and Kopytko, S., 2021. The multi-criteria planning model of urban spatial development with regard for the interests of stakeholders. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 5(40), с. 569-581. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science Emerging Sources Citation Index). (Особистий внесок автора: досліджено полікритеріальні моделі планування розвитку організацій).*

27. Шишковський, С.В., Тимошук, М.Р., Терлецька, В.О., Фещур, Р.В. та Копитко, О.В., 2020. Модель часткової економічної рівноваги ринку автомобільної продукції України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 3(34), с. 196-206. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science Emerging Sources Citation Index). (Особистий внесок автора: досліджено розвиток промислових підприємств та здійснено їх моделювання).*

28. Shyshkovskiy, S.V., Feshchur, R.V., Tymoshchuk, M.R. and Kopytko, S.B., 2018. Formation of indicators system of evaluation of enterprises activity as process of their interaction with interested parties. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 4(27), с. 318-327. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science Emerging Sources Citation Index). (Особистий внесок автора: досліджено систему індикаторів оцінювання розвитку підприємств).*

### **6.2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

29. Шишковський С. В., 2024. Розвиток підприємств як соціально-економічної системи. *Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (Львів, 28–29 березня 2024 р.), с. 325.

30. Шишковський С. В., Лагола Я. С., 2021. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємств під впливом COVID-19. *Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (Луцьк, 9 жовтня 2021 р.). с. 412–415. *(Особистий внесок автора: досліджено проблеми обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємств).*

31. Шишковський С. В., Фещур Р. В., Sosnova Н. С., Леник Ю. Ю., 2020. Планування просторового розвитку міст і територій. *Філософсько-психологічні аспекти духовності в діяльності громадських організацій : збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції* (Львів, 22 квітня 2020 р.). с. 196–197. *(Особистий внесок автора: досліджено планування розвитку організацій та територій).*

32. Шишковський С. В., 2020. Циркулярна економіка як базис проактивного розвитку підприємств. *Розвиток співробітництва між Європейським Союзом та Україною: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Львів, 26 листопада 2020 р.). с. 147–148.

33. Шишковський С. В., Чорна В. О., 2019. Ділова активність як фактор розвитку підприємств. *Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів: матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Ужгород, 30 листопада 2019 р.), Ч. 1. с. 121–123. *(Особистий внесок автора: досліджено ділову активність як фактор розвитку підприємств).*

34. Шишковський С. В., Маніла А. А., 2019. Управління розвитком підприємств на засадах проектного менеджменту. *Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства:*



збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 18–19 квітня 2019 р.), с. 177–179. (Особистий внесок автора: досліджено управління розвитком підприємств на засадах проектного менеджменту).

35. Шишковський С. В., Бондарчук Т. О., 2019. Управління проектами в умовах розвитку вітчизняного девелопменту. *Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проектами та програмами: матеріали II Науково-практичної конференції* (Луцьк, 5 квітня 2019 р.), 69–72. (Особистий внесок автора: досліджено управління проектами розвитку).

36. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Тимошук М.Р., 2019. Планування програми просторового розвитку. *Information and innovation technologies in the XXI century: materials of 2 International scientific conference* (Katowice, Poland, 23–24 September 2019), с. 33–34. (Особистий внесок автора: досліджено формування програми розвитку).

37. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Скворцов Д. І., 2019. Економічне прогнозування в проектах розвитку бізнесу. *Управління проектами у розвитку суспільства: тези доповідей XVI Міжнародної конференції* (Київ, 17–18 травня 2019 року), с. 226–227. (Особистий внесок автора: досліджено економічне прогнозування в проектах розвитку підприємств).

38. Фещур Р. В., Шишковський С. В., 2019. Оптимізація планування програми проектно-орієнтованого розвитку підприємств. *Філософсько-психологічні аспекти лідерства в бізнесі, освіті та державі: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції* (Львів, 15 березня 2019 р.), с. 158–160. (Особистий внесок автора: досліджено планування програм проектно-орієнтованого розвитку підприємств).

39. Шишковський С. В., 2018. Сучасний розвиток підприємств в Україні. *Психологія бізнесу та управління: виклики сьогодення: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції* (Львів, 16–17 березня 2018 р.), с. 218–220.

40. Шишковський С. В., Тимошук М. Р., Якимів А. І., (2018). Фінансово-економічні критерії розвитку суб'єктів господарювання. *International Scientific-Practical Conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies* (Tbilisi, Georgia, February 23, 2018), с. 122–124. (Особистий внесок автора: досліджено фінансово-економічні критерії розвитку підприємств).

41. Шишковський С. В., Воробець І. С., Кромкач В. О., 2017. Сучасні інструменти фінансування проектів та програм. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (Львів, 21–22 вересня 2017 р.), с. 144–145. (Особистий внесок автора: досліджено сучасні інструменти фінансування проектів та програм).

42. Шишковський С. В., Лучків І. В., 2016. Проект підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Галавтоцентр». *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції* (Львів, 29 листопада 2016 р.), с. 412–414. (Особистий внесок автора: досліджено проект розвитку через підвищення конкурентоспроможності підприємства).

43. Шишковський С. В., Кушерський Т. В., 2016. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою використання CRM-систем. *Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Львів, 19–21 травня 2016 р.), с. 112. (Особистий внесок автора: досліджено розвиток підприємств за допомогою підвищення конкурентоспроможності).

44. Шишковський С. В., Платонова О. М., 2016. Проект розширення асортименту банківських послуг в ПАТ «ОТП Банк». *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції* (Львів, 3–5 листопада 2016 р.): до 200-річчя Національного університету "Львівська політехніка", с. 211–212. (Особистий внесок автора: досліджено розвиток організації через збільшення потенціалу).

45. Шишковський С. В., Фещур Р. В., Якимів А. І., 2016. Розвиток підприємств в умовах трансформаційних перетворень бізнес-середовища. *Materials International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings* (January 29, 2016. Klaipeda University, Lithuania), с. 141–145.

*(Особистий внесок автора: досліджено розвиток підприємств в умовах трансформаційних перетворень бізнес-середовища).*

46. Шишковський С. В., Фещур Р. В., Якимів А. І., 2016. Встановлення програми проактивного розвитку підприємств. *Праці міжнародної науково-практичної конференції «Математичне моделювання процесів в економіці і управлінні проектами і програмами (ММП-2016)»* (Коблево, 13.09.2016-16.10.2016), с. 184–185. *(Особистий внесок автора: досліджено формування програми проактивного розвитку підприємств).*

### **6.3. Підручник та навчально-методичні видання**

47. Шишковський, С.В., Ільчук, П.Г., Фещур, Р.В., Якимів, А.І., Когут, І.В., Лучко, Г.Й. та Скворцов, Д.І., 2020. *Бізнес-планування та управління проектами*. 2-ге вид. Львів: Новий світ-2000, 402 с.

48. Шишковський, С.В., Фещур, Р.В., Садова, У.Я., Якимів, А.І., Бухтіярова, М.С., Гринькевич, О.С., Кічор, В.П., Лучко, Г.Й., Москаленко, В.В., Скворцов, Д.І., Сорочак, О.З. та Янішевський, В.С. 2019. *Прийняття проектних рішень*. Львів: Растр-7, 240 с.

49. Шишковський, С.В. Ільчук, П.Г., Фещур, Р.В., Якимів, А.І., Когут, І.В., Лучко, Г.Й. та Скворцов, Д.І., 2018. *Бізнес-планування та управління проектами*. Львів: Новий світ-2000, 216 с.

Основні положення та результати дисертаційної роботи Шишковського Сергія Вікторовича повністю викладено у зазначених наукових працях.

## **7. Апробація основних результатів дослідження на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо**

Розроблені здобувачем положення та наукові результати дисертаційного дослідження були оприлюднені та обговорені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: V Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень» (Львів, 28–29 березня 2024 р.), VIII Міжнародна науково-практична конференція «Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки» (Луцьк, 9 жовтня 2021 р.), V Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти духовності в діяльності громадських організацій» (Львів, 22 квітня 2020 р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Розвиток співробітництва між Європейським Союзом та Україною» (Львів, 26 листопада 2020 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів» (Ужгород, 30 листопада 2019 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства» (Львів, 18–19 квітня 2019 р.), II Науково-практична конференція «Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проектами та програмами» (Луцьк, 5 квітня 2019 р.), 2 International scientific conference «Information and innovation technologies in the XXI century» (Katowice, Poland, 23–24 September 2019), XVI Міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства» (Київ, 17–18 травня 2019 року), IV Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти лідерства в бізнесі, освіті та державі» (Львів, 15 березня 2019 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Психологія бізнесу та управління: виклики сьогодення» (Львів, 16–17 березня 2018 р.), International Scientific-Practical Conference «Integration of Business Structures: Strategies and Technologies» (Tbilisi, Georgia, February 23, 2018), V Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (Львів, 21–22 вересня 2017 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (Львів, 29 листопада 2016 р.), VI Міжнародна науково-практична конференція «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні,



соціальні та політичні трансформації» (Львів, 19–21 травня 2016 р.), XI Міжнародна науково-практична конференція до 200-річчя Національного університету "Львівська політехніка" «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 3–5 листопада 2016 р.), Materials International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization (Lithuania, Klaipeda University, January 29, 2016), Міжнародна науково-практична конференція «Математичне моделювання процесів в економіці і управлінні проектами і програмами (ММП-2016)».

#### **8. Наукове значення виконаного дослідження із зазначенням можливих наукових галузей та розділів програм навчальних курсів, де можуть бути застосовані отримані результати**

Основні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка», зокрема під час викладання таких дисциплін, як: «Прийняття проектних рішень», «Управління міжнародними проектами та програмами» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент») (довідка № 67-01-1640 від 01.10.2024 р.).

#### **9. Практична цінність результатів дослідження із зазначенням конкретного підприємства або галузі народного господарства, де вони можуть бути застосовані**

Практична цінність дисертації Шишковського С.В. полягає в тому, що викладені в ній пропозиції та рекомендації дозволяють суб'єктам господарської діяльності ефективно провадити виробничо-господарську діяльність, забезпечити проектно-орієнтований розвиток і можуть бути використані при плануванні розвитку підприємств, як на мікрорівні, так і на макрорівні. Окремі положення дисертації: підхід щодо бачення розвитку підприємства як процесу перманентної зміни одного, декількох або усіх елементів трикутника розвитку (потенціалу, функціональної активності, результату діяльності) та набуття ним властивостей, що призводить до переходу в новий стан з появою чогось якісно нового, або з новим поєднанням існуючих елементів і виникненням нового результату; підхід до прогнозування розвитку підприємства за ретроспективними даними домінантних критеріїв розвитку (динамічними рядами) з урахуванням нерівномірної зміни цінності інформації в часі та здійснення подвійного покрокового вирівнювання рівнів динамічного ряду за ковзною середньою арифметичною зваженою середнього з використанням відповідного до характеру зміни динамічного ряду розподілу коефіцієнтів вагомості інформації, що дозволяє встановити якісні прогнозні оцінки критеріїв розвитку підприємства (активи балансу, чистий дохід, чистий прибуток) на короткострокову перспективу в умовах часової вибірки обмеженої довжини; метод гнучкого формування програми поступального інноваційного розвитку підприємства на основі використання системи взаємопов'язаних моделей (концептуальна, базова, робоча, числова), кожна з яких послідовно конкретизує зміст вибраної стратегії управління розвитком на проектних засадах; методичні рекомендації із управління розвитком підприємства використано у діяльності: 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.).

#### **10. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення**

Дисертаційна робота Шишковського Сергія Вікторовича складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел.

Мова та стиль викладення є на належному науковому рівні, за структурою та оформленням дисертація повністю відповідає вимогам МОН України (наказ № 40 від 12.01.2017 р. (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019 р.).

**11. У докторській дисертації «Управління розвитком підприємств на засадах проєктних інструментів» матеріали кандидатської дисертації Шишковського С.В. не використовувалися.**

**12. Відповідність дисертації паспорту спеціальності, за якою вона представлена до захисту**

Дисертація за сутністю наукової проблеми, завдань та отриманими результатами повністю відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 *Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)* (Перелік наукових спеціальностей, затверджений наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України 14 вересня 2011 року № 1057) та вимогам, які ставляться до робіт на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, пп. 7 та 9 Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, затвердженого постановою КМУ № 1197 від 17.11.2021 р.

**У ході обговорення дисертаційної роботи до неї не було висунуто жодних зауважень щодо самої суті роботи.**

**13. З урахуванням зазначеного, ухвалили:**

**13.1.** Дисертація Шишковського С.В. «Управління розвитком підприємств на засадах проєктних інструментів» є завершеною, виконаною самостійно кваліфікаційною науковою працею, у якій розв'язано науково-прикладну проблему, що має важливе значення для економіки та управління підприємствами – запропоновано концептуально нове вирішення науково-прикладної проблеми управління розвитком підприємств на засадах проєктних інструментів.

**13.2.** Основні наукові положення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, логічні, послідовні, аргументовані, достовірні, достатньо обґрунтовані. Дисертація характеризується єдністю змісту.

**13.3.** У 49 наукових публікаціях повністю відображені основні результати дисертації, з них: 4 статті у виданнях, що індексуються у наукометричних базах Scopus та Web of Science; 17 статей у наукових фахових виданнях України (з них 3 одноосібних), 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.

**13.4.** Докторська дисертація Шишковського Сергія Вікторовича відповідає паспорту наукової спеціальності 08.00.04 *Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)* (Перелік наукових спеціальностей, затверджений наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України 14 вересня 2011 року № 1057) та вимогам, які ставляться до робіт на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, пп. 7 та 9 Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, затвердженого постановою КМУ № 1197 від 17.11.2021 р.

13.5. Дисертація є результатом самостійних досліджень, не містить елементів фальсифікації, компіляції, плагіату та запозичень, що констатує відсутність порушення академічної доброчесності. Використання текстів інших авторів мають належні посилання на відповідні джерела.

13.6. Із урахуванням наукової зрілості та професійних якостей Шишковського Сергія Вікторовича дисертаційна робота «Управління розвитком підприємств на засадах проєктних інструментів» рекомендується до розгляду у спеціалізованій вченій раді.

Рецензенти:

Професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
д.е.н., професор



Неллі ГЕОРГІАДІ

Професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
д.е.н., професор



Нестор ШПАК

Професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
д.е.н., професор



Олександр ЄМЕЛЬЯНОВ

02.10.2024 р.