

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора **Павлова Костянтина Володимировича** на дисертаційну роботу **Межерицького Данила Анатолійовича** на тему: **«Управління проектами економічного розвитку промислового підприємства за інноваційних моделей бізнесу»** на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

1. Актуальність теми дослідження. Дисертаційне дослідження присвячене розвитку теоретико-методичних засад та розробленню практичного інструментарію управління проектами економічного розвитку промислових підприємств за інноваційних моделей бізнесу. В основу дослідження покладено комплексний аналіз сучасних тенденцій трансформації промислового виробництва, зумовлених цифровізацією економіки, посиленням інноваційної конкуренції, зростанням рівня невизначеності та необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів досліджено еволюцію концепцій проектного менеджменту, стратегічного управління та інноваційних бізнес-моделей. Уточнено зміст базових категорій дослідження, зокрема понять «проект економічного розвитку», «інноваційна бізнес-модель», «цифрова зрілість підприємства», «синхронізація проектного портфеля» та «інтегральний індекс синхронізації». Обґрунтовано доцільність розгляду проектного портфеля як цілісної системи стратегічної трансформації підприємства, яка забезпечує узгодження інвестиційних, інноваційних, цифрових та організаційних змін у межах єдиної траєкторії розвитку.

Проведено комплексне дослідження сучасного стану промислових підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. На матеріалах вітчизняних та зарубіжних підприємств проаналізовано рівень цифрової інтеграції, інноваційної активності, розвитку систем управління проектами та їх відповідності стратегічним цілям розвитку. Встановлено, що для більшості підприємств характерними залишаються недостатня узгодженість структури проектного портфеля з бізнес-моделлю, фрагментарність управлінських процесів, обмежений рівень цифрової зрілості та недостатня адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження здійснено комплексну діагностику факторів, що визначають результативність управління проектами економічного розвитку. Обґрунтовано визначальний вплив цифрової зрілості підприємства, рівня інноваційної активності, стратегічної узгодженості проектного портфеля, якості управлінської аналітики, ефективності використання ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до умов невизначеності.

Особливу увагу приділено проблемі синхронізації проектного портфеля з інноваційною бізнес-моделлю підприємства. Доведено, що відсутність стратегічної узгодженості між окремими проектами та довгостроковими цілями розвитку призводить до зниження ефективності використання ресурсів, дублювання управлінських функцій, зростання ризиків та уповільнення інноваційних процесів.

У дисертації вперше розроблено механізм синхронізації проектного портфеля з інноваційною бізнес-моделлю промислового підприємства, який базується на

інтеграції стратегічного, цифрового, інноваційного, ресурсного та ризик-орієнтованого контурів управління. Запропоновано інтегральний індекс синхронізації, що забезпечує кількісне оцінювання відповідності структури проєктного портфеля стратегічним орієнтирам розвитку підприємства та параметрам його бізнес-моделі.

Розроблено модель інтегрованого управління проєктним портфелем, спрямовану на підвищення стратегічної узгодженості, адаптивності та ефективності використання ресурсного потенціалу. Удосконалено методичний підхід до оцінювання результативності проєктів економічного розвитку шляхом інтеграції економічних, інноваційних, цифрових та ризик-адаптивних характеристик. Запропоновано багатоконтурну модель стратегічного моніторингу і контролінгу проєктного портфеля, яка забезпечує своєчасне виявлення стратегічних відхилень, підтримку процесів прийняття управлінських рішень та адаптивне коригування проєктної діяльності.

Для підтвердження достовірності отриманих результатів використано сучасний економіко-математичний інструментарій, що включає багатофакторне регресійне моделювання, кластерний аналіз, інтегральне оцінювання та сценарне прогнозування. На основі проведених розрахунків встановлено статистично значущий вплив рівня цифрової зрілості, інноваційної активності та інтегрального індексу синхронізації на ефективність управління проєктним портфелем. Сформовано прогнозні сценарії розвитку промислових підприємств залежно від рівня інтеграції цифрових технологій та інноваційних компонентів у систему проєктного менеджменту.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих моделей, механізмів і методичних рекомендацій під час формування стратегій економічного розвитку промислових підприємств, модернізації систем управління проєктами, розвитку цифрових компетентностей та впровадження інноваційних бізнес-моделей. Одержані результати можуть бути використані у діяльності суб'єктів господарювання, органів державного управління, консалтингових компаній, а також у науково-освітній діяльності під час викладання дисциплін зі стратегічного управління, проєктного менеджменту, цифрової трансформації та інноваційного розвитку.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами.

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідних тем кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, а з 2024 року – кафедри бізнесу та управління Національного університету «Запорізька політехніка»: «Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання як запорука економічної захищеності» (НДР 01711, 2021-2024 рр.), у межах якої здобувачем обґрунтовано методичний підхід до оцінювання результативності проєктів економічного розвитку промислового підприємства; «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифрової трансформації» (НДР 01714, 2024–2027 рр.), у межах якої запропоновано концепцію управління проєктами економічного розвитку промислового підприємства за інноваційних моделей бізнесу.

3. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методологічних положень та розробленні практичного інструментарію управління проєктами економічного розвитку промислового підприємства за інноваційних

моделей бізнесу, що забезпечує стратегічну узгодженість проектного портфеля, підвищення результативності управлінських рішень, адаптивності бізнес-моделі та стійкості підприємства в умовах цифрової трансформації, невизначеності та ризику.

уперше:

- розроблено механізм синхронізації портфеля проектів з інноваційною бізнес-моделлю промислового підприємства, основу якого становить інтеграція стратегічного, інноваційного, цифрового, ресурсного та ризик-адаптивного контурів управління. На відміну від наявних науково-методичних підходів, запропонований механізм передбачає визначення інтегрального індексу синхронізації (IS), за допомогою якого забезпечується кількісне оцінювання рівня відповідності між структурою портфеля проектів, траєкторією економічного розвитку підприємства та ключовими характеристиками його інноваційної бізнес-моделі. Практичне застосування такого підходу сприяє підвищенню ефективності реалізації проектної діяльності, а також посиленню адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища;

удосконалено:

- сформовано модель інтегрованого стратегічного моніторингу та контролінгу портфеля проектів промислового підприємства, яка, на відміну від традиційних підходів до контролю проектної діяльності, ґрунтується на багатоконтурній архітектурі управління та поєднує стратегічний, інноваційно-цифровий, ресурсно-фінансовий, ESG-адаптивний і ризик-орієнтований контури. Запропонована модель забезпечує проактивне формування аналітичної інформації, своєчасну ідентифікацію стратегічних розривів, а також підтримує адаптивне коригування структури проектного портфеля відповідно до змін умов функціонування підприємства в нестабільному зовнішньому середовищі;

- методичний підхід до оцінювання результативності проектів економічного розвитку промислового підприємства, який, на відміну від існуючих методичних розробок, базується на комплексному поєднанні економічних, інноваційних, цифрових та ризик-адаптивних параметрів. Це забезпечує всебічне оцінювання ефективності проектної діяльності з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємства, інтенсивності його інноваційної діяльності, достатності ресурсного забезпечення, а також ступеня узгодженості проектного портфеля з параметрами бізнес-моделі підприємства;

- науково-методичний підхід до формування портфеля проектів промислового підприємства, який, на відміну від традиційних моделей портфельного управління, ґрунтується на комплексному врахуванні взаємозалежності інноваційної бізнес-моделі, процесів цифрової трансформації та стратегічних орієнтирів економічного розвитку підприємства. Застосування запропонованого підходу забезпечує раціоналізацію використання ресурсного потенціалу, підвищення ефективності управління проектною діяльністю та зменшення ризиків, пов'язаних із реалізацією проектів;

- економіко-математичний інструментарій оцінювання впливу цифрових та інноваційних чинників на результативність портфеля проектів промислового підприємства, який, на відміну від існуючих моделей, базується на інтегрованому використанні методів багатфакторного регресійного аналізу, інтегрального оцінювання, кластерного аналізу та сценарного прогнозування. Запропонований інструментарій забезпечує моделювання взаємозалежності між рівнем цифрової

зрілості підприємства, інтенсивністю його інноваційної активності, значенням індексу синхронізації та результативністю реалізації проєктного портфеля, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо економічного розвитку підприємства;

– підхід до стратегічного mapping взаємозв'язків між бізнес-моделлю підприємства та проєктами його економічного розвитку, який, на відміну від існуючих науково-методичних підходів, передбачає комплексну візуалізацію та кількісне оцінювання впливу інноваційних, інвестиційних, цифрових й організаційних складових бізнес-моделі на формування структури та результативність проєктного портфеля підприємства;

отримало подальший розвиток:

– понятійно-категоріальний апарат управління проєктами економічного розвитку промислового підприємства завдяки уточненню змістового наповнення категорій «проєкт економічного розвитку», «інноваційна бізнес-модель», «синхронізація проєктного портфеля», «цифрова зрілість підприємства» та «інтегральний індекс синхронізації». Це сприяло поглибленню теоретико-методологічних засад дослідження проєктного управління в умовах інноваційної трансформації бізнес-середовища;

– теоретичні положення щодо визначення ролі інноваційних бізнес-моделей у забезпеченні економічного розвитку промислових підприємств, відповідно до яких інноваційна бізнес-модель трактується як динамічна система формування економічної цінності, що визначає архітектуру проєктного портфеля та ключові параметри стратегічної трансформації підприємства;

– запропоновано концептуальний підхід до управління проєктами економічного розвитку промислового підприємства в умовах поширення інноваційних бізнес-моделей, відповідно до якого проєктна діяльність розглядається не як набір відокремлених управлінських заходів, а як інтегрована система стратегічних перетворень підприємства. Така концепція передбачає узгодження інноваційних, інвестиційних, цифрових та організаційних змін у межах єдиної стратегічної траєкторії розвитку, що забезпечує комплексність трансформаційних процесів і сприяє досягненню довгострокового економічного зростання підприємства;

– наукові засади інтеграції цифрових технологій у систему управління проєктами економічного розвитку підприємства на основі комплексного використання інструментів бізнес-аналітики, управління на основі даних (data-driven management), сценарного прогнозування та цифрового контролю. Запропонований підхід спрямований на формування адаптивної системи управління, здатної забезпечувати оперативне коригування управлінських рішень відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність реалізації стратегічних проєктів розвитку підприємства;

– підходи до формування адаптивності промислового підприємства в умовах невизначеності та підвищеної ризиковості середовища шляхом включення інструментарію ризик-орієнтованого управління до процесів формування, оцінювання та реалізації проєктного портфеля. Запропонований підхід забезпечує підвищення рівня економічної стійкості підприємства, посилення його здатності протидіяти негативному впливу зовнішніх факторів і створення передумов для стабільного розвитку в умовах структурних та трансформаційних змін.

Таким чином, за результатами дисертаційного дослідження розвинуто теоретико-методологічні положення та розроблено практичні рекомендації щодо управління проєктами економічного розвитку промислового підприємства за інноваційних моделей бізнесу, спрямовані на забезпечення стратегічної узгодженості проєктного портфеля, підвищення результативності проєктної діяльності, посилення інвестиційної привабливості та формування адаптивної системи управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, невизначеності та ризику.

4. Теоретичне і практичне значення результатів дослідження. Теоретичні положення та практичні рекомендації дисертаційної роботи мають достатній рівень наукової обґрунтованості та прикладної цінності. Запропоновані моделі, методичні підходи й рекомендації можуть бути використані промисловими підприємствами під час формування стратегій економічного розвитку, удосконалення системи управління проєктами, впровадження цифрових технологій та інноваційних бізнес-моделей. Результати дослідження також можуть бути використані у діяльності консалтингових структур, органів державного управління та в освітньому процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін із проєктного менеджменту, стратегічного управління, інноваційного розвитку та цифрової трансформації бізнесу.

5. Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження достатньою мірою висвітлено у 12 наукових публікаціях, серед яких 7 статей, у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях України та 1 стаття у науковому виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, а також 5 публікацій у матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій. Наведений перелік публікацій повною мірою відображає основні наукові результати дисертаційної роботи, забезпечує їх належну апробацію та відповідає встановленим вимогам щодо оприлюднення результатів дисертаційних досліджень.

6. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, наведені у дисертаційній роботі, є належним чином обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та достатньо аргументованими. Їх достовірність забезпечується використанням сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, комплексним аналізом теоретичних положень, статистичних матеріалів, нормативно-правових актів, а також результатів діяльності промислових підприємств.

Теоретичну основу дисертації становлять фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань проєктного менеджменту, стратегічного управління, інноваційного розвитку та цифрової трансформації бізнесу. Інформаційну базу дослідження сформували наукові публікації, офіційні статистичні матеріали, нормативно-правові документи, аналітичні звіти та матеріали міжнародних організацій, що забезпечило всебічне дослідження поставленої наукової проблеми.

Поставлена у дисертації мета повністю узгоджується із визначеними завданнями, об'єктом і предметом дослідження, які послідовно реалізовано в її структурі. Застосування системного, процесного, економіко-математичного та порівняльного підходів дозволило

автору забезпечити належний рівень достовірності отриманих результатів, а сформульовані висновки є логічним підсумком проведеного дослідження та підтверджуються наведеними теоретичними й практичними матеріалами.

7. Структура та зміст дисертації, її завершеність та відповідність вимогам щодо оформлення. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Структура роботи є логічною, послідовною та повністю відповідає поставленій меті й визначеним завданням дослідження. Оформлення дисертації здійснено відповідно до чинних вимог, а виклад матеріалу характеризується науковою послідовністю, чіткістю та аргументованістю.

У дисертаційному дослідженні здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо вдосконалення управління проектами економічного розвитку промислових підприємств за інноваційних моделей бізнесу. У результаті проведеного дослідження уточнено теоретичні засади проектного управління економічним розвитком підприємств, поглиблено понятійно-категоріальний апарат дослідження та обґрунтовано сучасні підходи до інтеграції проектного менеджменту, стратегічного управління й інноваційних бізнес-моделей.

У роботі здійснено комплексний аналіз сучасного стану промислових підприємств, визначено основні чинники, що впливають на ефективність реалізації проектів економічного розвитку, та встановлено ключову роль цифрової зрілості, інноваційної активності, стратегічної узгодженості проектного портфеля й адаптивності системи управління у забезпеченні довгострокового розвитку підприємств.

Наукову цінність становить розроблений автором механізм синхронізації проектного портфеля з інноваційною бізнес-моделлю підприємства, який базується на інтеграції стратегічного, інноваційного, цифрового, ресурсного та ризик-адаптивного контурів управління. Запропоновано інтегральний індекс синхронізації, що дозволяє кількісно оцінювати рівень відповідності проектного портфеля стратегічним цілям розвитку підприємства та параметрам його бізнес-моделі.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування доцільності використання сучасного економіко-математичного інструментарію, методів багатофакторного моделювання, кластерного аналізу, інтегрального оцінювання та сценарного прогнозування для підтримки процесів прийняття управлінських рішень. Це дозволило підтвердити вплив цифрової зрілості підприємства, інноваційної активності та рівня синхронізації проектного портфеля на результативність проектної діяльності.

Практичну спрямованість роботи підсилюють запропоновані модель стратегічного моніторингу і контролінгу проектного портфеля, прогнозні сценарії розвитку промислових підприємств, а також комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління проектами економічного розвитку в умовах цифрової трансформації, невизначеності та ризику. Отримані результати формують цілісне теоретико-методичне підґрунтя для вдосконалення системи управління розвитком промислових підприємств і можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів господарювання, органів управління та закладів вищої освіти.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. За результатами аналізу дисертаційної роботи, наукових публікацій здобувача та інших матеріалів, поданих до захисту, порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Використані в дисертації наукові положення, результати досліджень, статистичні матеріали та ідеї інших авторів супроводжуються належними бібліографічними посиланнями, що свідчить про дотримання автором вимог академічної етики та принципів доброчесності під час виконання дисертаційного дослідження.

9. Дискусійні положення та зауваження до дисертації. Загалом позитивно оцінюючи теоретичний рівень та практичну значущість дисертаційної роботи, вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження і дискусійні положення, врахування яких може сприяти подальшому розвитку дослідження.

1. У першому розділі дисертації автором ґрунтовно досліджено сучасні підходи до формування інноваційних бізнес-моделей промислових підприємств. Разом із тим доцільним було б більш детально розкрити особливості їх застосування для підприємств, що перебувають на різних етапах життєвого циклу, оскільки потреби підприємства на стадіях зростання, стабілізації чи трансформації істотно відрізняються.

2. Значну увагу приділено цифровій трансформації як чиннику підвищення ефективності управління проектами економічного розвитку. Водночас у роботі недостатньо висвітлено питання оцінювання економічного ефекту від впровадження цифрових технологій. Доповнення дослідження відповідною системою кількісних показників дозволило б більш переконливо оцінити результативність цифрової модернізації підприємств.

3. Запропонований автором механізм управління проектами економічного розвитку є логічним і комплексним. Проте заслуговувало б на окрему увагу питання його адаптації до підприємств із різним рівнем організаційної зрілості та проектною культурою. Такий підхід розширив би можливості практичного використання запропонованих методичних розробок.

4. Під час формування рекомендацій щодо розвитку інноваційних бізнес-моделей автор переважно зосереджується на внутрішніх організаційних процесах підприємства. На наш погляд, роботу доцільно було б доповнити аналізом впливу зовнішніх партнерських екосистем, зокрема взаємодії підприємств із науковими установами, стартапами та технологічними кластерами, що нині є одним із ключових чинників інноваційного розвитку.

5. У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо реалізації проектів економічного розвитку. Водночас більшої завершеності дослідженню надало б представлення узагальненої системи ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволила б здійснювати комплексний моніторинг досягнення стратегічних результатів після впровадження запропонованих автором управлінських рішень.

6. Дисертація містить значний обсяг практичних рекомендацій для промислових підприємств. Разом із тим перспективним напрямом подальших досліджень могло б стати розроблення програмного або інформаційно-аналітичного інструменту підтримки прийняття управлінських рішень, який забезпечував би автоматизацію оцінювання проектного портфеля та вибору оптимальних напрямів економічного розвитку підприємства.

Наведені зауваження мають рекомендаційний та дискусійний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи. Вони лише окреслюють окремі напрями подальшого розвитку наукових досліджень автора. Загалом дисертація **Межерицького Данила Анатолійовича** є завершеним, самостійним і ґрунтовним науковим дослідженням, виконаним на високому теоретичному та методичному рівні, що відповідає вимогам, які висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

10. Загальний висновок. Дисертаційна робота Межерицького Данила Анатолійовича на тему «Управління проектами економічного розвитку промислового підприємства за інноваційних моделей бізнесу», подана на здобуття ступеня доктора філософії за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому розв'язано актуальне науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад і розроблення практичного інструментарію управління проектами економічного розвитку промислових підприємств на основі використання інноваційних моделей бізнесу.

За актуальністю обраної теми, належним рівнем теоретичного обґрунтування, науковою новизною, достовірністю отриманих результатів, практичною значущістю сформульованих рекомендацій, повнотою апробації результатів дослідження та відповідністю встановленим вимогам до оформлення дисертаційна робота відповідає вимогам 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 (зі змінами), а її автор – Межерицький Данило Анатолійович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Офіційний опонент,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і торгівлі
Волинського національного університету
імені Лесі Українки

Костянтин ПАВЛОВ

