

67-72-101/2  
18.11.2020р.

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
ЮРИНЕЦЬ ЗОРИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ**  
на дисертаційну роботу **БУДИНСЬКОГО РОСТИСЛАВА ЗЕНОВІЙОВИЧА**  
**«ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-  
ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ»**,  
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

### **АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З НАУКОВИМИ ПРОГРАМАМИ, ПЛАНАМИ, ТЕМАМИ**

У період затяжних трансформаційних перетворень вітчизняної економіки, глобалізаційних процесів та посилення конкурентної боротьби значна частина вітчизняних підприємств опинилась у кризовому стані, демонструючи тенденції погіршення фінансових, виробничих, соціально-кадрових, технологічно-майнових та інших показників діяльності. Сучасні суперечливі, неоднозначні та вкрай складні умови функціонування, що характеризуються інтенсивною динамікою, невизначеністю та водночас малопрогнозованістю змін, вельми ускладнюють і без того непросте становище вітчизняних суб'єктів господарювання. Одним із напрямів покращання цієї ситуації є реалізація різних бізнес-проектів, що здатні забезпечувати розвиток підприємств у цих складних умовах функціонування. Зважаючи на вищевикладене та недостатній рівень розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад економічного оцінювання та управління бізнес-проектами компаній, актуальність тематики дисертаційної роботи Будинського Р.З. є науково та практично обґрунтованою.

Тема дисертації повною мірою відповідає тематиці науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Формування систем менеджменту розумних підприємств в умовах міжнародної діджиталізації та інтелектуалізації» (номер державної реєстрації 0120U100985).

### **СТУПІНЬ ОБґРУНТОВАНOSTІ ТА ДОСТОВІРНОСТІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Ознайомлення із змістовим наповненням дисертації та публікацій автора дає змогу зробити висновок про те, що наукові положення, висновки й

рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності. Це аргументовано підтверджується, зокрема, глибоким і критичним аналізуванням фундаментальних наукових праць з проблем економічного оцінювання та управління бізнес-проектами. Позитивним є й використання в роботі широкого спектру загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (системний, групування і систематизування, логіко-лінгвістичних зв'язків, аналізування ієрархій, емпіричного дослідження, аналізу та синтезу, статистичний аналіз, структурно-логічний аналіз, експертних оцінок, морфологічний аналіз тощо), адекватний підбір та аналізування значного масиву статистичного матеріалу щодо тенденцій функціонування вітчизняних підприємств, успішна апробація теоретико-прикладних розробок на міжнародних науково-практичних конференціях, їх дискусійне обговорення за результатами виступів на наукових семінарах кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» та на міжкафедральному науковому семінарі, а також результативне впровадження авторських розробок у діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Одержані результати дисертаційної роботи вирізняються з-поміж існуючих розробленням теоретико-методологічних і методико-прикладних засад економічного оцінювання та управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання.

## **СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Дисертаційна робота Будинського Р.З. за структурою складається зі вступу, 3 розділів, в т.ч. 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 190 сторінках тексту. За змістом, структурою та оформленням дисертація повністю відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України.

У першому розділі дисертаційної роботи «Теорія і практика економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» (с. 30-89) автором з'ясовано сутність й охарактеризовано значення бізнес-проектів підприємств (с. 30-48), розкрито засади їхнього економічного оцінювання (с. 48-66), а також розвинуто класифікацію чинників впливу на процеси управління ними (с. 66-86).

У межах другого розділу «Діагностування економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» (с. 90-157) автором удосконалено ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів (с. 90-120), розглянуто стан економічного оцінювання й управління ними (с. 120-142), а також

охарактеризовано вітчизняний та іноземний досвід у цій сфері (с. 143-154).

У третьому розділі «Розвиток економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» (с. 158-203) автором удосконалено науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів (с. 158-173), модель оптимізування витрат на управління ними (с. 174-185), а також розроблено метод оцінювання сформованості бізнес-проектів у організації (с. 185-199).

Запропоновані висновки і рекомендації логічно випливають із положень дисертаційної роботи. В межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване вирішення наукового завдання розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад економічного оцінювання та управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання. Таким чином, можна зробити висновок про те, що дисертація є завершеною науково-дослідною роботою із логічно зв'язною, цілісною композицією, науковим стилістичним наповненням та авторською манерою викладення матеріалу.

## **НАУКОВА НОВИЗНА РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Ознайомлення зі змістом дисертації дало змогу виокремити елементи наукової новизни у сформульованих автором положеннях дисертаційної роботи, серед яких найбільший науковий інтерес становлять такі:

1. Розвинута класифікація видів бізнес-проектів підприємств, у якій додатково виокремлено їхні різновиди за об'єктною спрямованістю, рівнем формалізування, способом фінансування, характером цілей та ключовою критеріальною ознакою (с. 38-45). Така узагальнена класифікація із зазначеними новими ознаками дає змогу керівникам суб'єктів господарювання обґрунтованіше обирати види бізнес-проектів залежно від тих чи інших параметрів та обмежень.

2. Удосконалений ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів підприємств, що враховує критерії їхнього впливу на операційне середовище, на процеси адміністрування, їхню ринкову спрямованість та інтегративність (с. 90-120). Завдяки цій розробці автори керівники і власники мають змогу ідентифікувати вплив бізнес-проектів на забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку суб'єкта господарювання.

3. Удосконалені науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, у межах яких збільшено напрямки структурування витрат бізнес-проектів (с. 158-168). Завдяки цьому економісти мають змогу ефективніше планувати необхідні фінансові ресурси

під час бізнес-проекування, формувати бюджети та розширювати перелік місць виникнення витрат.

4. Розвинутий комплекс індикаторів оцінювання управління бізнес-проектами підприємств, які автором розглядаються й конкретизуються у розрізі ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проекування (інвестори, замовники, а також керівники бізнес-проектів та їхні виконавці) (с. 168-173). Цей елемент новизни дає змогу вказаним стейкхолдерам розширити діагностичний інструментарій ефективності економічного оцінювання та управління бізнес-проектами, встановлювати критеріальні значення показників, виявляти відхилення і тим самим забезпечувати дієвість бізнес-проекування на підприємствах.

5. Удосконалена модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств, яка дає змогу проектній команді та замовникам бізнес-проекування структурувати усі необхідні роботи із такого оптимізування у межах підготовчої, основної і завершальної стадій (с. 174-185).

6. Розроблений метод оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві, що ґрунтується на чотирьохвекторній моделі, у межах якої враховуються виміри ризику та стійкості у контексті внутрішнього і зовнішнього середовища, а також комплекс відповідних їм індикаторів оцінювання (с. 185-199). Цей метод передбачає виокремлення і врахування підмножини можливих нечітких значень показників, їхніх фактичних величин та підмножини евристичних правил оцінювання.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що певні наукові положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій щодо економічного оцінювання й управління бізнес-проектами підприємств. До ключових результатів прикладного характеру слід віднести: розроблений метод оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві; науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, в межах яких збільшено напрямки структурування витрат бізнес-проекування; модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів підприємств, а також комплекс індикаторів оцінювання управління ними. Впровадження цих розробок у практику діяльності вітчизняних компаній (с. 28) сприяло покращенню здійснення різних управлінських процесів, пов'язаних із бізнес-проекуванням.

Ключові теоретико-методологічні та методико-прикладні положення дисертаційної роботи були впроваджені у навчальний процес Національного

університету «Львівська політехніка», що дало змогу якісно удосконалити та розширити змістове наповнення дисциплін «Проектний менеджмент» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти) і «Управління міжнародними проектами та програмами» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти) (с. 28).

### **ПОВНОТА ВІДОБРАЖЕННЯ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ В ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЯХ**

Теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що містять визначені елементи наукової новизни, повною мірою знайшли відображення у 18 публікаціях автора, серед яких – 8 статей у наукових фахових виданнях України (з яких 7 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 стаття в науковому періодичному виданні іноземної держави, а також 9 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях (с. 10-13). Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають їх авторіві Будинському Р.З. право публічного захисту дисертаційної роботи.

### **ВІДСУТНІСТЬ ПОРУШЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ**

У дисертаційній роботі Будинського Р.З. немає порушень академічної доброчесності. Результати цієї роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто. Із праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень дисертанта.

### **ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЇ**

Щодо зауважень та положень дискусійного характеру, слід вказати на таке:

1. У першому розділі дисертаційної роботи автором розвинута класифікація видів бізнес-проектів підприємств, у якій додатково виокремлено їхні різновиди за об'єктною спрямованістю, рівнем формалізування, способом фінансування, характером цілей та ключовою критеріальною ознакою (с. 38-45). Водночас, поруч із зазначеним, доцільно було б приділити увагу і вирішенню проблеми вибору видів бізнес-проектів залежно від різних параметрів та обмежень, зважаючи, що в сучасних реаліях процеси управління

цими проектами за своєю сутністю здебільшого мають нестійкий характер.

2. Розглянуті автором у п. 1.2 (с. 48-66) інструменти та підходи до економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств доцільно було б структурувати у розрізі стейкхолдерів цих проектів, а також окремих їх видів.

3. З огляду на специфіку економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств в реаліях сьогодення, автору варто було б визначити умови, за яких доцільно розглядати операційний, тактичний та стратегічний часові горизонти діагностування ефективності бізнес-проектів (с. 90-99).

4. Зважаючи на сутнісно-функціональне призначення бізнес-проектів підприємств та їхню роль в умовах сьогодення узагальнену модель впливу таких проектів на забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку суб'єктів господарювання (с. 104-105) доцільно доповнити IT-напрямком.

5. Представлену автором інформацію щодо стану економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств (с. 120-142) доцільно було б доповнити офіційною статистичною інформацією щодо використання вітчизняними суб'єктами господарювання бізнес-проектів.

6. У дисертаційній роботі автор розглядає модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами (с. 174-185). Водночас, для посилення прикладного спрямування наведених дисертантом пропозицій варто було б конкретизувати комунікаційні зв'язки та повноваження щодо ухвалення рішень відповідними посадовими особами в організаціях під час використання цієї моделі.

Загалом, вищезазначені зауваження жодним чином не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

## **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПРО ДИСЕРТАЦІЙНУ РОБОТУ**

Дисертація Будинського Р.З. «Економічне оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» виконана на високому науково-теоретичному рівні, а одержані автором в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною і мають теоретичну та практичну цінність. У дисертаційній роботі розв'язано актуальне наукове завдання щодо розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад економічного оцінювання та управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання. Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою та відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України, які висуваються до робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії, зокрема, наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та Порядку проведення експерименту з присудження

ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України №167 від 06.03.2019 р. (зі змінами). Усе вищевикладене дає можливість зробити висновок про те, що автор дисертаційної роботи Будинський Ростислав Зеновійович заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

**Офіційний опонент:**

професор кафедри менеджменту  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка,  
доктор економічних наук, професор

**З.В. Юринець**

Підпис Юринець З.В. ЗАСВІДЧУЮ:  
Учений секретар Вченої ради  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка



**О.С. Грабовецька**