

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
**доктора економічних наук, професора**  
**ІЛЯШ Ольги Ігорівни**  
**на дисертаційну роботу ІЛЬНИЦЬКОГО Віталія Станіславовича**  
**«Гнучке управління проектами виробництва високотехнологічних**  
**продуктів в умовах цифровізації»**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

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

Економічний прорив України на тлі повномасштабного вторгнення росії можливий за умови створення нових типів підприємств, форм підприємництва та ефективного управління проектами, які виступають потужним чинником інноваційного прогресу та динамічних трансформацій світової економіки. Серед ключових чинників інноваційного прориву національних економічних систем провідних країн світу необхідно виділити стрімкий розвиток передових технологій, наукові відкриття у дослідженнях і розробках, глобалізацію ринків та зростання високотехнологічного виробництва. За результатами дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій щодо стану інновацій 18% виробничих підприємств не здійснювали інноваційної діяльності ні до війни, ні під час війни.

Формування сприятливої інноваційної екосистеми на засадах неоіндустріалізації визначає вектор управління проектами та дозволить прискорити інноваційно-технологічний розвиток економіки. Саме на це, зокрема, направлена ініціатива Європейської Комісії Startup Europe, що спрямована на об'єднання високотехнологічних стартапів та підтримуючих інституцій. Портфель проектів та політичних дій ЄС, зокрема, Європейський національний стандарт стартапів, Інноваційний радар та Ініціатива цифрових інновацій та розширення (DISC), що узгоджується зі стратегією малого та середнього бізнесу Європейської Комісії, направлено на підтримку та розвиток проектної діяльності. З врахуванням процесу інтеграції України до ЄС, потребами модернізації економіки в умовах війни та повоєнного відновлення, врахування провідних світових практик управління проектами є нагальною потребою.

Це дослідження зосереджено на питаннях адаптивного управління проектами, спрямованими на розробку високотехнологічних продуктів у цифровій галузі. Значущість цього дослідження пояснюється тим, що організації використовують різноманітні методи управління проектами і не всі з них є ефективними. Вирішення цієї проблеми стає особливо актуальним в умовах зростаючої динамічності та непередбачуваності середовища. Виконання проектів у цій сфері постійно змінюється в контексті технологічного розвитку. Сучасні ринкові тенденції та стрімке зростання вимог до швидкості виконання та якості продуктів вимагають більш глибокого аналітичного підходу до вибору методів управління. З огляду на вищезазначені аспекти, тема цього наукового дослідження є актуальною та своєчасною для вивчення.

Про наукову значущість та актуальність розв'язаних в дисертації завдань свідчить її виконання в межах науково-дослідних робіт кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності: «Проблеми формування систем менеджменту в умовах європейської інтеграції» (номер державної реєстрації № 0118U000346) та «Розвиток енергозабезпечення та енергоефективності економіки в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації № 0120U100598).

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

Викладені в дисертації та винесені на захист наукові положення, висновки та рекомендації є теоретично обґрунтованими та мають результати їх практичного застосування. У дисертаційній роботі представлено критичний огляд і посилання на результати дослідження, наукову літературу, доведено застосування теорій менеджменту, загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження і засобів обробки інформації. Правомірність наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням великої інформаційної бази щодо теми дисертації, яка включає офіційну статистику, наукові публікації, а також теоретичну та експериментальну перевірку результатів через апробацію на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях та їхнім впровадженням у діяльність українських підприємств.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувачки, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі дисертаційної роботи «**Теоретико-методологічні засади гнучкого управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації**» (с. 28-64) висвітлено аналіз концепцій гнучкого управління в проектній діяльності (с. 28-46), дослідження етапів життєвого циклу проекту (с. 47-55) та аналіз впроваджень цифрових інновацій (с. 56-62). Виявлено, що гнучкі методи управління проектами мають вирішальне значення для забезпечення виконання завдань вчасно, у межах бюджету та відповідно до вимог. Обґрунтовано, що високотехнологічна продукція в умовах цифровізації передбачає новітні розробки, наукові дослідження та інноваційні технології. Цифровізація економіки впливає на застосування гнучких методів управління проектами, особливо на користь населення з високим рівнем доходу.

У другому розділі дисертаційної роботи «**Аналізування гнучкого управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації**» (с. 65-87) автор дослідив зміни у процесах управління проектом у напрямку використання методів гнучкого управління (с. 73-79), провів аналізування методів, які сприяють вдосконаленню співпраці та комунікації всередині команд (с.100-113) та ідентифікував особливості використання гнучкого управління компаніями (с. 80-85). Доведено, що перехід до гнучких методів управління проектами зумовлений необхідністю адаптації до вимог ринку. Гнучкі практики сприяють командній співпраці в розробці програмного забезпечення, виходячи за межі команд розробників на користь усієї організації. DevOps, Scrum і Kanban є широко використовуваними гнучкими методами управління проектами. Ці методи використовуються у відділах розробки програмного забезпечення, операційній діяльності та маркетингу, щоб підвищити адаптивність, прискорити розробку та покращити комунікацію у відповідь на зміну пріоритетів.

Третій розділ дисертаційної роботи «**Інструментарій гнучкого управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації**» (с.88-131) відображає можливість застосовувати

паралельно декілька стратегій гнучкого управління проектом, залежно від особливостей проекту (с. 88-102), виявлено, що методи гнучкого управління проектами представляють собою ітеративний підхід у керуванні проектами (с. 103-115) та оцінено ефективність використаного методу гнучкого управління проектами (с. 116-129). Автор досліджує переваги та недоліки використання кількох методів управління проектами на основі унікальності проекту, цілей та організаційної структури. Встановлено, що гнучке управління проектами, зокрема Agile, дозволяє ітераційне та адаптивне виконання проектів у невизначених умовах. Автором розроблено модель вибору та оцінки методів на основі складності проекту з оцінкою ефективності в таких сферах, як якість, бюджет і ризик. Перевірку стратегій впровадження апробовано за допомогою методу Kanban, оцінювання - за допомогою EVM, зустрічей та оцінки ризиків.

Наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації дисертації достатньо обґрунтовані, що підтверджується використанням як вітчизняних, так і зарубіжних наукових джерел, застосуванням наукових підходів, методів і прийомів, зокрема індукції та дедукції, порівняння та систематизації, аналізу і синтезу, непараметричного статистичного дослідження.

Достовірність запропонованих методів і положень дисертації підтверджується їх апробацією на всіх українських, міжнародних науково-практичних конференціях, Інтернет-конференціях. Результати дисертації також впроваджені в діяльність підприємств.

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

Наукова новизна представлених у дисертації результатів полягає в узагальненні теоретико-прикладних засад вибору методів гнучкого управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів та оцінювання ефективності їх реалізації. Новизна дисертаційної роботи полягає у наступних конкретних результатах, зокрема:

*вперше:*

розроблено модель вибору методу гнучкого управління проектом, що базується на рівні складності проекту, оцінюючи такі аспекти, як розмір колективу, пріоритети та цілі, сферу діяльності та загальну складність (с. 88-102);

*удосконалено:*

- класифікацію методів гнучкого управління проектами, що, на відміну від існуючих, поділяє їх за такими ознаками, як рівень складності, ступінь

формалізації, рівень екологічності та дозволяє орієнтуватись на різноманітніші проектні ознаки, звертаючи увагу на те, який метод гнучкого управління проектами краще відповідає конкретним потребам (с.28-46);;

- зони оцінювання ефективності методів гнучкого управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів, які у порівнянні з існуючими, традиційними, дозволять зрозуміти переваги та обмеження гнучкого підходу в умовах цифровізації;

*набули подальшого розвитку:*

- тлумачення гнучкого управління проектами, що, на відміну від попередніх трактувань, враховує необхідність спрощення процесів, швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища, оцінювання результатів роботи завдяки ітераційному підходу (с.65-87).;

- обґрунтування високотехнологічної продукції, яке на відміну від існуючих, визначає, що дана продукція є новітніми розробками, проведенням науково-дослідних робіт та створенням досі неіснуючих технологій;

- тлумачення цифровізації, яке базується на використанні передових цифрових технологій у сфері інформаційно-комунікаційної діяльності, яке бере до уваги відповідність цифрового зв'язку, що пов'язаний з передачею цифрових даних на відстань.

Основні положення дисертації, висновки та пропозиції, що наводяться як логічний підсумок проведеної автором роботи, є достатньо повними та обґрунтованими з високим ступенем наукової аргументації.

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

Дисертаційна робота містить теоретико-методичні положення щодо удосконалення методичного та практичного інструментарію вибору та оцінки ефективності гнучких методів управління проектами. Це включає модель для вибору методів, аналізу їх ефективності та їх класифікації для кращого прийняття рішень. Розуміння перетину гнучкого управління проектами, високотехнологічних продуктів і цифровізації допомагає підприємствам визначити, де ці методи можуть бути найбільш ефективними в їхній діяльності. Практичні результати доведені до рівня пропозицій і методичних розробок у діяльність ТОВ «Степіко», ТЗОВ «Карпатський водограй», ТЗОВ «Озерний край». Наукові розробки та теоретичні

узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність Національного Університету «Львівська політехніка».

#### **5. Повнота викладення результатів дисертації в опублікованих працях.**

Основні теоретичні положення, результати прикладних досліджень доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на 5 науково-практичних конференціях.

Положення наукової новизни, пропозиції та висновки дисертації опубліковано в 10 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 5 наукових праць у збірниках за матеріалами всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації. Обсяг, кількість та якість опублікованих праць відповідають вимогам, що стосуються публікацій основного змісту дисертаційної роботи для отримання наукового ступеня доктора філософії.

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

У дисертаційній роботі Ільницького В.С. досягнута мета, вирішені поставлені завдання, сформульовані та обґрунтовані наукові положення. Висновки та пропозиції є особистим надбанням її автора. Рівень проведених досліджень, викладених у дисертації, відповідає сучасним вимогам до науково-дослідних робіт, що виконуються в національних університетах України.

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

Оцінюючи представлену дисертаційну роботу в цілому позитивно, слід відмітити дискусійні положення та висловити наступні зауваження.

1. У підрозділі 1.1 (с. 28-46), табл. 1.2 (с.29) автор систематизує тлумачення високотехнологічної продукції різних авторів, та стверджує, що вона втілює в собі новітні науково-технічні розробки, забезпечуючи монопольну чи конкурентну перевагу на світовому ринку. Проте, не зрозумілою залишається унікальність авторської позиції цієї категорії: чи це наукова інтенсивність продукту, виміряна дослідженнями, вкладеними в його створення, підкреслюючи його інноваційний характер і конкурентоспроможність на ринку. Чи, все ж, акцент робиться на продукцію,

виготовлену за наукоємними технологіями, яка не поступається іноземним аналогам.

2. У табл. 1.4 (с. 33) автор подав достатньо повну класифікацію гнучких методів управління проектами, яка базується на таких критеріях, як складність проекту, рівень формалізації та екологічність. Очевидно, що ця класифікація допомагає вибрати найбільш підходящий гнучкий метод управління проектами в невизначеному та мінливому середовищі.. в залежності від різного рівня складності, ступеня формалізації та рівня їх екологічності. Водночас, за деякими з ознак групування, зокрема за рівнем екологічності, відсутнє чітке пояснення значимості цієї класифікації для вирішення поставлених у роботі завдань. Окрім того, додаткової інтерпретації потребує метод Lean Software Development (LSD) та доцільність його використання для виробництва технологічних продуктів.

3. У підрозділі 2.1. (с. 65-72) представлено дані досліджень, проведених у 2022-2023 роках і показано популярність методів управління проектами, причому, Автором стверджується, що гнучкі методи набувають популярності в ІТ-відділах, висвітлюються основні причини використання гнучких методів управління проектами, а також показники успіху проектів. Разом з тим, є необхідність розширення статистичної інформації, зокрема щодо використання гнучкого управління проектами технологічними компаніями, адже, незважаючи на переваги гнучкого управління проектами, деякі компанії все ще стикаються з їх комерціалізацією. Окрім того, варто було б провести експертне дослідження впливу ітеративного і гнучкого характеру управління проектами на здатність українських компаній адаптуватися до мінливих ринкових умов в цілях виявлення можливостей покращення контролю і управління ризиками.

4. У підрозділі 2.3 (с. 80-85) автором проведено порівняння підходів водоспаду та гнучкого управління проектами та ключових відмінностей у характеристиках і методології. Водночас варто було б, розширити аналітичну базу прикладного дослідження використання методів Waterfall, Scrum і Kanban у сучасних компаніях. Окрім того, автор надає недостатньо вичерпний перелік особливостей гнучкого управління проектами задля кращого аналізування даних та визначення рівня задоволеності потреб зацікавлених сторін та використання ефективних практик управління проектами (с.83).

5. На с. 78 дисертації автором обґрунтовано, що використання гнучкого управління проектами в державному управлінні має вирішальне значення для цифрової трансформації в багатьох демократичних країнах. Зокрема, Уряди Великобританії та цифрова служба США є прикладами державних органів, які активно використовують гнучкі методи управління проектами. У даєому контексті важливо було б визначити пріоритетні для вітчизняних компаній напрями із визначенням того, чи вони зосереджені на впровадженні цифрових продуктів з мінімальною функціональністю, задоволенні потреб населення, постійному вдосконаленні продукту на основі відгуків, чи адаптації планів до нових вимог. Дослідження таких практик дозволило б підвищити ефективність і оперативність надання державних послуг.

6. У розділі 3 дисертаційної роботи, рис. 3.2 (с. 95) автором наведені основні особливості моделей вибору методів гнучкого управління проектами. Обґрунтовано також, що планування релізів, прогнозне планування та спринт-перевірки мають вирішальне значення для успішного управління проектом. Разом з тим, потребує додаткового пояснення, яким чином на рис. 3.3 (с.101) автором сформовано Модель вибору методу гнучкого управління проектом і як конкретно її можна реалізувати в системі управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів критичних галузей, наприклад переробної промисловості.

Разом з тим, наведені зауваження та висловлені дискусійні положення не перешкоджають позитивній оцінці дисертаційної роботи в цілому.

Окремі зауваження можна розглядати як побажання здобувачу щодо напрямів подальшого дослідження проблеми.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Ільницького Віталія Станіславовича на тему: «Гнучке управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації» є завершеною працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані результати в галузі економічної науки, які в сукупності спрямовані на виконання важливого наукового завдання управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації.

Положення дисертаційної роботи містять наукову новизну, мають теоретичну та практичну цінність, достатній рівень обґрунтованості та достовірності, виконані з використанням сучасних методів наукового пізнання.



Дисертація є самостійною і завершеною працею, яка свідчить про наукову зрілість її автора. Поставлена у дослідженні мета досягнута, основні завдання успішно вирішені. Запропоновані дисертантом результати та висновки дослідження мають науково-практичну цінність та можуть бути використані у науковій, управлінській і педагогічній діяльності. Робота виконана з дотриманням академічної доброчесності.

Таким чином, дисертаційна робота Ільницького Віталія Станіславовича на тему: «Гнучке управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації» відповідає вимогам до оформлення дисертацій, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, вимогам до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм, затверджених Наказом Міністерства освіти і науки України від 01 лютого 2021 р. № 128 та 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 р. № 44, а сама автор Ільницький Віталій Станіславович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

**Офіційна опонентка:**

Професор кафедри економічної кібернетики  
факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»  
доктор економічних наук, професор

**Підпис д.е.н., професора Іляш О.І. засвідчую:**  
Учений секретар  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря  
Сікорського»



Валерія ХОЛЯВКО